

WORLD BANK

BANK-NETHERLANDS PARTNERSHIP PROGRAM (BNPP)
GLOBAL AND REGIONAL INITIATIVES

Final report of the
REGIONAL PROJECT TO SUPPORT
RURAL BUSINESS ORGANIZATIONS
IN CENTRAL AMERICA

COSTA RICA COMPONENT

Contract number: 7139899

Jean-François Le Coq & Guy Faure

December 2007

CIRAD

Table of content

A. Background	4
B. Rationale	4
C. Objectives of the component	5
D. Beneficiaries	6
E. Organization of the project	6
F. Products of the project	7
G. Implementation and results of the Project	8
H. Conclusions.....	36

Anexos	39
Anexo 1.1. : Conjunto de propuestas de parte de las organizaciones sobre algunos temas de interés común para las organizaciones (Producto 1.1)	40
Estableciendo un diálogo abierto y transparente:	42
Entre el Estado y las Organizaciones del Sector Agropecuario.....	42
Anexo 1.2.: Propuesta para un espacio (instancia) de intercambio entre organizaciones de productores de ámbito nacional, para el diálogo y de capacitación para el fortalecimiento de las organizaciones de productores (Producto 1.2)	44
Anexo 1.3: Experiencia sobre la estrategia nacional de fortalecimiento de las organizaciones y del mejoramiento del marco institucional sistematizada, publicada y divulgada (Producto 1.3).....	48
Estableciendo un diálogo abierto y transparente: Entre el Estado y las Organizaciones del Sector Agropecuario	58
Anexo 2.1.a: Plan de acción de la agrocadena raíces tropicales en la región Huetar Norte (producto 2.1).....	61
Anexo 2.1.b: Plan de acción de la agrocadena granos básicos (Frijol) en la región Huetar Norte (producto 2.1).....	66
Anexo 2.1.c: Plan de acción de la agrocadena ganadería en la región Huetar Norte (producto 2.1).....	71
Anexo 2.2: Plan piloto en la región Huetar Norte para el fortalecimiento de las organizaciones y de la competitividad rural (Producto 2.2.)	74
Anexo 2.3: Fortalecimiento de los mecanismos existentes de diálogo y coordinación entre organizaciones dentro de un Foro de organizaciones en la región Huetar Norte (Producto 2.3)	81
Anexo 3.1: Implementación de 1 nuevo mecanismo de servicios de apoyo a las organizaciones (centro de servicio) propuesto con base a un estudio de factibilidad en la zona Norte Norte (Producto 3.1).....	89
Anexo 3.2: Tres organizaciones acompañadas para desarrollar sus capacidades para vincularse al mercado a través del centro de servicio en la zona Norte Norte (Productos 3.2.)	98
Anexo 3.3. : Experiencias de servicios públicos-privados sistematizadas a través de 5 estudios de casos en la región Huetar Norte y otras regiones (Productos 3.3)	103
Anexo 3.4: 10 técnicos de instancias oferentes de servicios (sector público, sector privado, miembros de organizaciones) con capacidades mejoradas para la prestación de servicios de apoyo a las OP (producto 3.4).....	118
Anexo 3.5: 10 representantes de productores con capacidades mejoradas a través del proceso de sistematización de las experiencias de servicios de apoyo a las OP. (Productos 3.5).....	119

Regional Project to Support Rural Business Organizations in Central America

Contract between the World Bank and CIRAD

A. Background

During the final months of 2004, the Regional Unit for Technical Assistance (RUTA), the National Technical Unit of Costa Rica (NTU-CR/RUTA) and the Ministry of Agriculture and Livestock (MAG) of Costa Rica, in conjunction with the Center for International Cooperation on Agronomic Research for Development (CIRAD), prepared a project proposal entitled “Support to Rural Business Organizations in Central America (Honduras, Nicaragua and Costa Rica)”. This project was based on previous experiences with farmers’ organizations in Costa Rica. The project was submitted to the World Bank (WB) in order to compete for Trust Funds of the Bank-Netherlands Partnership Program (BNPP). The project was approved in the first semester of 2005 and the decision was conveyed to the RUTA Management during that same period. The World Bank (WB), as administrator of the Fund, appointed a RUTA/WB Specialist, based in San Jose, Costa Rica, as the project’s Task Manager. The contract with CIRAD was signed in August 2006. The activities started in October 2006 with the elaboration of the implementation report.

CIRAD assigned an agent working on a full-time basis on the project in order to achieve the project objectives. A project team was set up with representatives of the MAG working on a part-time basis both at national level and at Huetar Norte region level. Contracts with consulting firms and national universities were elaborated in order to carry out studies and to train the actors involved in the project. Alliances have been strengthened with local farmers’ organizations and national farmers’ organizations to implement the different activities.

B. Rationale

In order to participate in an export-oriented economy and meet the demands of local markets and consumers, Central America’s small and medium producers need to make important changes in their production systems, in response to the new challenges stemming from open trade, technological advances and the imperative to adopt environmentally-friendly methods. These producers require a set of services, particularly those related to market demand and the application of new technologies. They also need to join together in order to make better use of the relevant technical training, achieve economies of scale in their production, and comply with the new standards and

regulations that govern production and marketing (¹). This will enable them to negotiate and establish partnerships with other market players (buyers, suppliers, banks, etc.) on an equal footing. Therefore, there is a compelling need to strengthen organizations of small producers, working closely with the specialized private sector.

Complementarily, producers' organizations (POs) need to enhance their capacities in order to participate more actively in the design and analysis of specific and differentiated government policies and strategies for farmers and their organizations. Actions are also required to help strengthen the supporting regulatory and institutional framework of the Ministries of Agriculture and other related public institutions. Efforts to enhance capacity towards a greater participation in the analysis and design of policies, should be based on a participatory process and should result from a dialogue between producers' organizations and government institutions, on the role that these should play and on the types of support they need to assist their consolidation and effective performance.

The project “**Support to Rural Business Organizations in Central America**” is being implemented in Honduras, Nicaragua and Costa Rica. The following component has been designed to define the scope, results and participants in the case of Costa Rica, and provides a basis for the contract between the World Bank and the consulting firm.

C. Objectives of the component

The overall objective of the component is to contribute to the development of sustainable small-scale (*campesino*) production and the alleviation of rural poverty in Costa Rica, particularly in the Huetar Norte region.

The objective of the component is to strengthen business-oriented small producers' organizations by strengthening the institutional framework and the provision of support services.

Specific objectives:

- Increase the capacity of business-oriented producers' organizations to participate in the analysis² of policies and strategies in the context of open trade.
- Improve the capacity of these organizations to provide and gain access to private/public services that enhance their competitiveness and promote the sustainable management of their assets.
- Improve the capacity of the organizations to forge links with export markets with appropriate technologies and business management skills.

¹ GAP: Good Agricultural Practices, ISO: International Organization for Standardization, HACCP : Good manufacturing practices, among others

² The analysis includes the design, execution, follow-up and evaluation of policies and strategies

D. Beneficiaries

The direct beneficiaries of this component are:

- At the local level, a group of grassroots organizations in the Huetar Norte region, through the promotion of new mechanisms for private/public services, the promotion of small-scale agricultural experimentation processes, and the strengthening of their business management capacities,
- At the regional level in the Huetar Norte Region, a producers' organization (UNICRESE), through the promotion of dialogue between organizations
- At the national level, a commission made up of organizations and institutions (Follow-up Commission of the National Congress of Organizations), through the dialogue between organizations and institutions

The indirect beneficiaries of the component are:

- Organizations of producers, through improved definition of appropriate policies, strategies and methodologies for their strengthening
- The Ministry of Agriculture and Livestock, through the improvement of the institutional framework for strengthening the organizations

E. Organization of the project

The implementation of the project was done in 3 subcomponents (according to the implementation report³):

- Sub component 1: Revision and strengthening of the institutional framework and national strategy to support farmers business organizations
- Subcomponent 2: strengthening of the farmers' business organizations through alliance between actors and with a commodity chain approach in the Huetar Norte Region.
- Subcomponent 3. Strengthening the innovative public/private modalities of supporting farmers organizations and to strengthen farmers' organizations capacities to better use market opportunities

³ Cirad, oct 2006 – informe de implementación - Ruta Mag Cirad, 42p.

F. Products of the project

According to the mid term review⁴ the products and results of the project are the following:

1. Sub component 1: Revision and strengthening of the institutional framework and national strategy to support farmers business organizations

- A set of propositions on topics of common interest for the farmers organizations
- A proposal for a platform or forum of farmers that enables them to strengthen their capacities through information exchange and dialogue
- A systematization of the experience of the construction of a such platform and its results in terms of national strategy and improvement of institutional frameworks

2. Subcomponent 2: Strengthening of the farmers' business organizations through alliances among actors and with a commodity chain approach in the Huetar Norte Region.

- 3 plans of action for priority commodity chains of the Huetar Norte region (linked to the 3 cantons with low indices of human development).
- A plan for the strengthening of organizations and competitiveness in the Huetar Norte region
- Strengthening of the existing mechanism of dialogue and coordination between farmers organizations in a regional forum

3. Subcomponent 3. Strengthening the innovative public/private modalities of supporting farmers organizations and to strengthen farmers' organizations capacities so that they can better use market opportunities

- Implementation of a new mechanism of support services to farmers (service centre)
- 3 organizations of the North region supported by the service centre to develop their capacities to better link to market opportunities
- Systematization of experiences of public-private services (5 case studies in the region Huetar Norte and others)
- 10 technicians of service provider organizations (public and private organizations) with improved capacities to provide support services to farmers organization
- 10 farmers representatives with improved capacities gained through sharing and systemization of experience

⁴ Cirad, May 2007 – mid term implementation report - Ruta Mag Cirad, 24p.

G. Implementation and results of the Project

Sub component 1: Revision and strengthening of the institutional framework and national strategy to support farmers' business organizations

1. Implementation of sub component 1:

The Project implemented a series of reunions and workshops with farmers organizations' representatives to develop mechanisms for dialogue between organizations (see list) :

#	Date	Place	Objetive	N° participantes ⁵
0	12-oct-06	Ruta reg	presentación proyecto (misión de Guy Faure)	6 / 10
1	19-oct-06	Ruta reg	presentación plan acción componente 1	6 / 9
2	03-nov-06	Cnp (sala mercado)	selección consultaría + reflexión síntesis documento de estrategia por parte de organizaciones	
3	15-nov-06	Cnp (Jnfa)	Selección evaluación de la propuesta técnica de Coopesolidar	6 / 12
4	11-janv-07	cnp (Jnfa)	Validación de la lista de las organizaciones para ser entrevistada + revisión de la guía de entrevista	
5	09-févr-07	ruta reg	- Seguimiento estudio Coopesolidar - presentación interacción entre Organizaciones de productores y política publica en Costa Rica (Elodie Maitre d'Hotel)	6 / 14
6	15-mars-07	Cnp (sala mercado)	- presentación resultado preeliminar de la Estudio de consulta de Coopesolidar - Preparación devolución del estudio Coopesolidar	6 / 14
7	23-mars-07	BCIE	Devolución oficial de la estudio de Coopesolidar (percepción de las organizaciones sobre la pertinencia de un foro y su contenido)	12 / 25
8	13-avr-07	ruta reg	1er reunión ampliada: Definición de reglas de los objetivos y funcionamiento del espacio	9 / 14
9	30-avr-07	ruta reg	2nda reunión ampliado - Definición objetivos, reglas de funcionamiento, productos esperados del espacio - presentación de la experiencia de francesa de estructuración de las OP y política publica (JF Le Cog)	7 / 13
10	30-may	ruta reg	reunión mensual - Presentación de experiencia de parte de organizaciones UPA Nacional (<i>Guido Vargas, Claudio Araya</i>) Corporación Hortícola (<i>Carolina Brenes, Adrián Mora</i>)	10 / 14
11	28-jun	ruta reg	reunión mensual - presentación de experiencia de parte de organizaciones	8 / 12

⁵ Primer numero: representantes de productores ; segundo numero : total de participantes incluyendo a técnicos, etc...

			<p>Mesa Nacional Campesina (<i>Hilda Mora, Enrique Fallas</i>)</p> <p>- información sobre un tema de interés</p> <p>presentación de la ley hidráulica y canon de agua (<i>Carlos Romero – Senara</i>)</p>	
12	26-jul	ruta reg	<p>reunión mensual</p> <p>- presentación de experiencia de parte de organizaciones</p> <p>Junta Nacional de Feria (<i>Jose Ortiz M.; Ana Iorena Aguilar</i>)</p> <p>- información sobre un tema de interés</p> <p>ley de Mipymes (<i>Johny Jimenez – MAEC</i>)</p> <p>programa de fomento de producción agropecuario sostenible FPAS (<i>Fernando González; Roberto Azofeifa – MAG</i>)</p>	10 / 16
13	16-ago	Tenis club (san jose)	<p>Encuentra « Apertura comercial : proceso y impactos potenciales sobre el Sector Productivo en Costa Rica”</p> <p>la PACA</p> <p>el TLC con EEUU</p> <p>el tratado con Panamá</p> <p>el Acuerdo con EU</p>	14 / 31
14	6-sep	ruta reg	<p>reunión mensual (de agosto)</p> <p>- presentación de experiencia de parte de organizaciones</p> <p>Asociación de Mujeres Agro-Industrial Rurales (<i>Gerardina Jimenez ; Iris Fernandez</i>)</p> <p>información sobre un tema de interés</p> <p>Banco Nacional de desarrollo (<i>Ana Gomez, MAG</i>)</p> <p>preparación mini taller capacitación de octubre y foro-taller de noviembre (<i>JF Le Coq</i>)</p>	11 / 17
15	27-sep	ruta reg	<p>reunión mensual</p> <p>presentación de experiencias de parte de las organizaciones</p> <p><i>Coordinadora Mujeres Campesina – CMC</i> (Vilma Herera)</p> <p>Preparación mini taller octubre y foro taller de noviembre</p>	8 / 12
16	09-10 oct	ICAES	<p>Mini-taller temático de capacitación</p> <p>"Incidencia de política": sistematización de experiencias</p>	21/4
17	25-oct	Ruta reg	<p>reunión mensual</p> <p>-revisión de la propuesta para tomar en cuenta el nuevo entorno institucional y político</p>	
18	9 nov	CMC	<p>Reunión de preparación del foro-taller preparado por las organizaciones con el apoyo de Coopesolidar (tema inclusión de las mujeres)</p>	6/0

19	15	Ruta Reg	Reunión de preparación del foro-taller y evaluación del proceso por las organizaciones participantes	6/2
20	15-16	Hotel Talamanca	Reunión de preparación del foro-taller preparado por las organizaciones con el apoyo de Coopesolidar (tema alianza campesina)	45/1
21	27-29 nov	Hotel Talamanca	Foro – Taller Nacional de Organizaciones :	67/5
22	07-Dic	Ruta Reg	Reunión mensual - Evaluación del foro taller, Edición de la estrategia, compromisos para el seguimiento	6/2

2. Results of the sub component 1:

Product 1.1. :A set of propositions from organization on topics of common interest for the farmers organizations

A platform of ten national farmers organizations came together to develop various propositions to improve the support to farmers and their organizations. The organizations participating were: Upa Nacional, Mesa Nacional, Junta Nacional de Feria, UNAG, Coordinacion Mujeres Campesina, Association de mujeres agroindustriales, CONGES, Corporacion horticola, Camara Nacional de Agricultores, representante del foro mixto de Puriscal, de la region Chorotega,....

This set of propositions grew out of the seven axes that were defined during the farmers organization congress in 2005, specifically to take into account the new economic and institutional environment (competitiveness framework, the improvement of the TLC, the emergence of new institutions such as the Development Bank, etc...).

This set of propositions is well defined since it includes 4 aspects:

- 1 - Promotion of alliances between organisations to achieve organizational strengthening
- 2 – Renewal of the relationships between the farmers’ organizations and the state, the private sector, and the local authorities
- 3 - The improvement of access to and quality of agricultural services (funding, support to trading activities,...)
- 4 – Empowerment of women, youth and indigenous peoples

During the last month of the project, a process of connecting this platform with another emerging platform (“Alianza campesina”) was begun. This action (and agreement with the government) allows bridges to be built between the axes developed by the platform, and other sectoral links (by commodity chains), and still others such as land and biocombustibles which were begun by “Alianza campesina”.

The final propositions were defined during the last Foro-taller (November 27 – 29) attended by organizations of the platform and the “Alianza Campesina.”

This foro-taller provided an opportunity for real dialogue between organisations and with the State. The Minister of Agriculture and Animal Husbandry came at the end of the Foro-Taller to listen to farmers' organisations proposals and to concretize the reopening of the "Foro Mixto," a dialogue platform including organisations and the state representative to coordinate activities and policy in the agricultural sector.

Product 1.2.: A proposal for a platform or forum of farmers that enables farmers to strengthen their capacities through information exchange and dialogue

To strengthen the dialogue and coordination between farmers organizations, various proposals were developed and discussed. Over the course of the project, a forum was tested and consolidated that worked as an open platform for information exchange between organizations and to provide capacity building activities.

The evolution of such a platform depends a lot on the political situation, the political authorities' interest in creating a dialogue and interest of the organizations themselves.

During the last phase of the project, new forms of dialogue with the government were developed offering new perspectives for the consolidation of this platform of farmers' organisations. The platform will continue -- as a farmers organization information, capacity-building and coordination platform -- to analyse themes that are on the agenda of the "foro mixto agropecuario." (That agenda was one, in fact, which the platform helped to define). It will also continue the aims of the "regional dialogue platform" that already includes members of the national platform, and aims to strengthen dialogue among farmers' organisations at the Central American level. The regional effort is supported by a FIDA 3-year project.

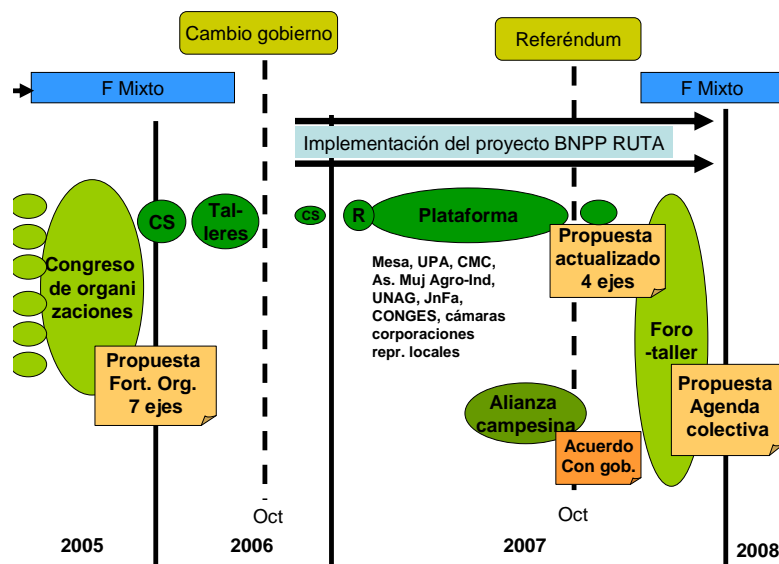
Product 1.3. : A systematization of the experience of the construction of such a platform and its results in term of national strategy and improvement of institutional framework

The project started to follow the initiative of the producers organisation congress of 2005 that led to a collective definition of a national strategy proposal for the strengthening of producers organisations and the setting-up of a steering committee of farmers representatives (see figure above).

Those objectives that were defined before the implementation of the project in the political and institutional context of 2005 and early 2006 were revised and adapted to the new political context which existed at the beginning of the implementation phase. In fact, the election of May 2006 produced a new president of the republic and a new minister of agriculture and thus changed the political orientation of the government. The approach of the project now was to enlarge the participation of the existing steering committee to build a platform including new members, especially "camaras", and "corporation," as well as to adapt the results of the congress to the new institutional conditions.

Thanks to a large consultation phase defining the common interests of the national organizations, the project had succeeded in enlarging participation to organizations that traditionally did not share the same interests as those that had participated in the congress of 2005. The bridges between organisations created by the project were jeopardized by the political context. In May 2007, the decision to use a referendum on the adoption of the TLC led to a strong social opposition inside the whole society and between the different producers' organisations in the country. During the referendum campaign that lasted from May to October 2007, the tension between the organizations was as was the tension between some organizations and the State. The uncertainty of the results of the referendum limited the opportunity of setting a proposed strategy. Nevertheless, the project succeeded in maintaining and developing a dialogue platform between organizations through exchange of experiences, information on institutional context, and training on policy advocacy.

Figure: Dynamic of the organisation and policy dialog in the political context during the project



In this context, the actualization and implementation of strategy really developed in the latter phase of the project (after the referendum of October 2007) when the institutional context was clearer. New Bridges were created between the participants in the platform and emerging organizations. Two months after the results of the referendum, a final workshop (November 27-29) provided an opportunity for real dialogue between organisations which had been in opposition during the campaign, as well as with the State. A basic agenda of proposals was built by the different farmers' representatives (see framework above) and presented to the new Minister of Agriculture and Animal Husbandry who participated in this Workshop. At the workshop the minister listened to farmers' organisations proposals and helped concretize the reopening of the "Foro

Mixto,” a dialogue platform including organisations and the State representative to coordinate activities and policy in the agricultural sector.

The project succeeded in:

- broadening the initial committee to a platform of information, capacity building and dialog between national organisations
- creating a new dialog space in a context of strong tension within Costa Rican society (due to the TLC referendum campaign)
- strengthening the capacity of the participants in terms of policy analysis and proposal setting
- contributing to the creation of a dialogue between producers organisations that were in opposition during the TLC campaign
- contributing to the reopening of a dialogue platform (foro mixto) including organisations and the State representative to coordinate activities and policy in the agricultural sector
- facilitating the setting of a basic agenda proposed as an input for the reopening of the “foro mixto” (which had been inactive from more than a year).

Success was achieved in spite of important factors limiting collaboration within the platform. Limiting factors included:

- The global political context and the TLC referendum circumstance which affected the possibility of open dialogue between organizations and with the state
- The tendency of the organizations to question the legitimacy of other organizations limits the possibility of dialogue and alliance between organizations
- The asymmetries between farmers’ representatives (in term of culture, academic level, experience, representation level) make more difficult the setting up of an animation process adapted to all the representatives
- The divergence between farmers’ representatives in term of opinion and strategic vision limits the possibility of collective agreement and slows down the process of alliance building

Subcomponent 2: strengthening of the farmers’ business organizations though alliance between actors and with a commodity chain approach in the Huetar Norte Region.

1. Implementation of sub component 2:

This sub component was implemented within two axes:

- 1) a process of support to Ministry of Agriculture technicians in the region to set in motion a process of analysis of the commodity chain and the design of action plans for 3 commodity chains
- 2) a process of reflexion within an existing platform of organizations of Huetar Norte region and an analysis of the situation of the organizations -- in order to generate a regional plan for the strengthening of the organizations.

i/ Process to design action plan of the commodity chains

The first step was the prioritization by the MAG of 3 commodity chains according to their potential importance for the less-developed area of the north zone of the region (small farmers). The 3 commodity chains are: tropical roots and tubers (cassava), grains (beans), cattle.

The project supported the process of designing an action plan for commodity chains by the MAG with the following 6 steps:

a - An initial methodological support through capacity building for the technicians of the MAG responsible for the commodity chain was accomplished through 3 induction meetings (in October and November 2006):

- October 2006 the 31th, en la Fortuna: 15 technicians
- November 2006 the 16th, en Ciudad Quesada: 30 technicians including the national managers of commodity chains
- December 2006 the 1st, en Ciudad Quesada: 25 technicians.

b – A secondary data recompilation process was implemented by the technicians from January to March 2007

A methodological support was provided through occasional reunions with the coordinators and more formal supervision meetings were carried out the 1st and the 13th of March.

c - A support to consultation among the actors in the commodity chain. This consultation helped characterize and identify, with the stakeholders of the commodity chains, the critical points in each commodity chain (April to June 2006).

The approach of the project was to support, adapt and test the methodology developed by the MIPRO⁶. For each agrocadena, the processes were adapted to characteristics of the agrocadena through a dialogue with the local coordination team of the Ministry in charge of the design of the plan.

Table of the main meetings of stakeholders for the characterization phase

#	Date	Place	Objetivo	N° participantes
Raíces y tubérculos				
1	17/04/2007	Agua zarcas	Caracterización de la agrocadena con los productores y técnicos	20
2	03/05/2007	Pital	Reunión con los exportadores de Yuca	6

⁶ MAG, 2006. Guía para el trabajo en agrocademas: Identificación, valoración, selección y caracterización, MAG DSOREA, 12 p.

MAG, 2007. Guía para identificación y análisis de puntos críticos y formulación de acciones estratégicas por agrocadena, MAG DSOREA. 19 p

Frijol			
1	26/04/2007	Los Chiles	Caracterización de la agrocadena con los productores, comerciantes y instituciones de la agrocademas
			47
Ganadería			
1	12/04/2007	Guatuso	Caracterización de la situación de la agrocadena con los ganaderos
2	12/04/2007	Upala	Caracterización de la situación de la agrocadena con los ganaderos
3	03/05/2007	Los Chiles	Caracterización de la situación de la agrocadena con los ganaderos
4	11/05/2007	Sarapiquí	Caracterización de la situación de la agrocadena con los ganaderos
5	23/05/2007	Moye	Validación y definición de los puntos críticos y acciones estratégicas con los productores, comerciantes y instituciones de la agrocadena
			50

d – Definition and validation of strategic actions (July to August 2007)

Based on the results of the workshops, a synthesis of the critical points and the strategic actions to be conducted was developed.

This synthesis was validated by the regional sectorial committee including MAG, CNP, IDA, IMAS, etc... for each commodity chain:

- July the 30th for roots and tubers as well as cattle commodity chains
- August the 15th for beans commodity chain

e – Collective definition of the plan of action (August 2007)

The transformation of the scheme for strategic action into a collective plan of action was designed with the stakeholders of the agrocademas. The following meetings were held:

- August the 16th for Tropical Roots and Tubers commodity chain
- August the 17th for Cattle commodity chain
- August the 15th for Beans commodity chain

f – Finalization of the documents and official delivery to the Minister of Agriculture (September 2007)

The plans of action of each agrocadena were finalized. On the 28th of September, the plans were officially delivered by the farmers and local institutions to the Minister of Agriculture. About 200 participants took part.

ii/ Process to design a regional plan to support local organizations

The process of designing a regional plan was conducted through a 3-step process:

a - Definition of action and meeting with Uni-Crese Platform (October 2006 to March 2007)

A dialogue was developed among the organizations in the platform. This led to the implementation of a “Foro taller” in March 2007 which allowed the existing propositions of the farmers organization⁷ of the region to be deepened and to be related to organizational support in the region.

Lista de los eventos del proyecto con la plataforma Uni-crese

	Fecha	Lugar	Tipo de evento	Contenido	Participación
1	20/10/2006	Guatuso	Reunión Uni-Crese	Presentación general del proyecto y de sus objetivos – debate	15
2	26/10/2006	La Fortuna	Reunión comité Uni-crese	presentación de los objetivos del proyecto específico con la plataforma y programa de trabajo – debate	7
3	14/11/2007	La Florencia	Reunión comité Uni-crese	Lanzamiento estudio factibilidad del centro de servicio, definición de un plan de trabajo para diseñar el plan piloto, preparación pasantía Francia	4
4	19/01/2007	La Florencia	Reunión comité Uni-crese	Preparación foro taller (lista organizaciones, agenda)	4
5	29/01/2007	La Florencia	Reunión comité Uni-crese	Preparación foro taller (organizaciones, convocatoria,...)	4
6	14/02/2007	La Florencia	reunión comité Uni-crese	Preparación foro taller (organización, contenido presentaciones,...)	6
7	21/02/2007	La Florencia	reunión comité Uni-crese	Preparación foro taller (organización,...)	7
8	26/02/2007	La Florencia	reunión comité Uni-crese	Preparación foro taller (animación debates)	3
9	07-08/03/07	Tecnológico Santa Clara	Foro-taller de organizaciones	socializar propuesta, ampliar participación a Uni-Crese, definir propuestas de acciones por el plan piloto	40 18 Op (30 representantes de op)
10	27/04/2007	La Florencia	reunión comité Uni-crese	evaluación de actividades, diseño de actividades, debate sobre los objetivos	8
11	17/05/2007	La Florencia	reunión comité Uni-crese	definición de un plan de acción por Uni-crese	6
12	07/06/2007	La Florencia	reunión comité Uni-crese	devolución de la misión de evaluación y debate sobre las relaciones entre Uni-Crese y el proyecto	7 representantes de organizaciones

⁷ Uni-CRESE (2005). La agricultura familiar para nuestros hijos en la region Huerta Norte desde la perspectiva de las organizaciones de productores. Diagnostico, vision y propuesta: Una contribution al Dessarollo Territorial Rural, Uni-CRESE: 23.

b – Deepening of the Farmers Organizations (FOs) proposals June 2006 – Oct 2007)

To improve the propositions developed by the farmers, additional information was collected through the following activities:

- a **workshop of donors** of the northern region was realized in Guatuso in June 2007 in collaboration with the MIDEPLAN to have a better panorama of existing cooperation programs
- an **individual evaluation** of the organizational development level of **30 farmers organizations** of the region involved in different commodity chains was conducted using the “brechas empresariales” tools⁸. This permitted better characterization of the situation of farmers organizations of the region and linked the reflexion to the commodity chain process. Moreover, it helped develop an accurate definition of individual supporting plans so as to facilitate coordinated support activities from sectoral institutions (MAG, CNP, INA, IDA,...).

A draft support plan was developed based on the results of the workshop of March 2007, upon proposals from the farmers organization platform, and on the individual evaluation of 30 farmers organizations. Results from the funder-taller, the commodity chain work, and the offer and demand study (see sub component 3) also contributed to the draft support plan.

⁸ Comision de empresarialidad - 2006 - Herramienta de brechas – CNP MAG

c - Finalization and validation of the support plan of the region (November 2007)

The document for the pilot plan was finalized and validated through a consultation process with:

- the platform of farmers' organizations of the region (19/11/2007)
- the sectoral committee of the region that included the regional representatives of the Ministry of Agriculture (MAG), the National Council for Production (CNP), the Institute for Agrarian Development (IDA), and others (07/12/2007)

2. Results of sub component 2:

Products 2.1.a,b,c : Three plans of action for priority commodity chains of the Huetar Norte region (linked to the 3 cantons of low indices of human development)

Plans of action for the development of each of the priority commodity chains were identified – for roots and tubers, beans, and cattle. (More details are given the annexes.)

For all three priority commodity chains, actions were identified for improvements in three major areas: commercialization, processing and production.

a) plan of action for the development of Roots and Tubers commodity chain

The actions included steps for :

- Commercialization:

To develop a national standard of quality (national certification); better market intelligence services, including information on Costa Rican competitors; a monitoring and control system for quality from production to consumption stage

- Processing

To implement a diagnosis on the situation of the packaging plants; develop a regulation that defines basic requirements in the quality process in the agro processing plants; strengthen the control of the processing plants; improve the access to adapted financial funds for the processing plants ; develop a diagnosis of the agro processing local capacity; negotiate with the public and private research institution to develop better genetic breeds

- Production

To promote Good Agricultural Practice (GAP) through the realization of a study of the farmers conditions of production, the identification of financial mechanisms to encourage the adoption of GAP, develop manuals and implement a training program on GAP; develop a planning of the cultivation according to production zones; develop a plan of evaluation of the pest management chemical products; - realize an inventory of the research in term of plan breeding and develop a plan of improvement of the breed and a program of certification of breeds; strengthen the producers organizations through a program of capacity building to develop their

capacities to manage activities such as inputs provision, product processing and commercialization; determine the cost structure from the production to the market consumption

These ambitious goals are gradually being implemented. Their implementation and the monitoring of this plan are being carried out by a regional commodity chain committee, including institutions and private actors.

b) The plan of action for the development of Beans commodity chain

For the bean commodity chain, the plan of action includes steps at various stages of the commodity chain:

- Commercialization

To develop a draft law on the competitiveness of Bean production that encourages the industry to purchase national production; develop a program of Good Agricultural Practice (GAP) to improve the quality of beans; apply regulations that protect national production during the national harvesting period

- Agro-processing

To identify resources to develop post harvest processing infrastructures; develop alternatives to generate more added value from the products;

- Production

To negotiate high volume of inputs to reduce production costs; improve the technology transfer; negotiate better prices with the industry

- Pre-production

To define a policy that allows production and delivery of certified breed; improve the infrastructure of transportation (roads); negotiate with the bank of development to get credit with adapted condition to the bean production cycle

- Organizations

To develop alliances between producers' organization to improve their political and bargaining power; implement a capacity building program (vocational continuous training process) to improve the organizational and entrepreneurship abilities of the organizations

The implementation and the monitoring of this plan is being followed by a regional commodity chain committee including institutions and private actors.

c) The plan of action for the development of Cattle commodity chain

The actions included steps in:

- Commercialization:
capacity building of the producers and traders on produce quality; promote access to price information; explore options for improving trade in products such as meat, cheese and milk; revise, improve and define quality standards for commercialization in the auction market (classification of types of meats); implement a capacity building program on added value and diversification of products; create a “green” label; study the possibility to create a collecting centre to process and commercialize products (milk and meat); establish alliances between producers groups and processing plants; coordinate with the “camara of ganaderos” the opening of new desks in Sarapiquí and Los Chiles cantons to facilitate the commercialization of the cattle
- Processing
establish water fees according to scale of the plants, train producers in processing of products and sub products; promote a program of Good Processing Practice
- Production:
develop a capacity building permanent program for civil servant and for producers in feeding systems, breeding, system of forage, etc...; provide incentives to innovating producers
- Pre-production:
Revision of the law of the SENASA (Water), Health and Hygiene, MINAE (environment), INS (insurance), to adapt it to the farmers’ conditions; revision and improvement of the agro ecological studies that are used to provide lands to farmers; rehabilitation and improvement of the road systems; develop a system of alternative guarantees for the development bank to facilitate the access of farmers to credit.

This plan is also being followed up by a regional commodity chain committee including both institutions and private actors.

Product 2.2. : A plan for the strengthening of organizations and competitiveness in the Huetar Norte region

Synthesis of various sources of information on the actual situation in the region (see above) highlights the following characteristics of the organizations, of the actual support system and the non-covered farmers’ organizations needs:

- Characteristics of the organizations
 - a strong diversity of organizations in terms of scale, legal status, type of services provided to members, productive orientation;
 - an overall lack of strategic capacities of the farmers organizations, and limitation in human and financial resources, etc...
 - a low level of coordination among local organizations
- Characteristics of the current support system
 - a fair development in what the public institutions offer in terms of support to Producers' organizations, but a low coordination among institutions for the implementation of this support
 - a strong effort of international cooperation for small farmers, but with low coordination of their support programs
 - a limited local private offer of support services to organizations
- Needs of the farmers' organizations

The main needs of farmers' organizations that are not covered by the system of support yet, concern:

 - design of projects, along with improved organizational and strategic capacities
 - the strengthening of the capacity to deal with commercialization issues (market opportunities information, strategy of commercialization, certification process, promotion of products,...)
 - assistance on technical production technical topics

Based on this situation, the overall objective of plan for the strengthening of organizations and competitiveness in the Huétar Norte region is the following:

“Having strong producers' organizations that generate development for rural families of the region through greater competitiveness and following sustainable development principles.

To reach this overall objective, 4 strategic axes were been defined (as well as products and actions):

-1: improve the capacities of the producers' organizations with a generation of incomes approach through the renovation of the support practices of public institutions in the agricultural sector

Productos	Actividades
30 organizaciones que recibieron un apoyo específico conformemente a la análisis de sus brechas empresariales	Capacitación por diferentes entes públicos y privados de manera coordinada según una ruta de atención definida con las organizaciones
	Creación de una unidad específica interinstitucional y interdisciplinaria de fortalecimiento de las organizaciones
	reflexión sobre los metodología de atención para lograr un mejor compromiso de las organizaciones
Organizaciones con capacidad de hacer alianzas dentro de las agrocadenas productivas	implementación de los comités publico privado de agrocadenas
programa de fortalecimiento de las capacidades de los lideres (escuela de lideres) en el campo de la negociación (incidencia de política) y capacidad de manejo de organizaciones (administración, liderazgo - solución conflicto...)	desarrollar un proyecto para el fortalecimiento de los lideres con las organizaciones de la región (precisando los tipos de cursos necesarios según el tipo de organizaciones)

- 2: improve the organizations of the micro-enterprise with an environmental and rural tourism approach

Productos	Actividades
documentar los aportes de modelos desarrollo productivo a cuento los aportes en valores ambiental y social de la agricultura	realización de un estudio del modelo de finca integrales
	identificación de las organizaciones que promueven los modelos de producción sostenibles
Una oferta turística con base en las actividades agrícolas y culturales que desarrollan las familias Campesinas de la región.	diseño de circuitos turísticos aprovechando la red de fincas integrales
	articulación de actividades productivas demostrativas en tours agrícolas culturales
	promoción de esta oferta

- 3: enlarge and improve the public/private mechanism of services provision to producers' organizations in terms of organizational strengthening, market access, and technical advisory services

	Productos	actividades
Fortalecimiento organizacional , búsqueda de mercado, definición y acompañamiento de proyecto	Centro de servicio fortalecido con capacidad instalada y comprobada capaz de prestar servicios de calidad en fortalecimiento organizacional, definición de proyectos, información de mercados,...	definición y implementación de un programa de capacitación de miembros
		Firma de convenios con instituciones del sector agropecuario, universidades y municipalidades para la promoción de la oferta de servicios del centro y el apoyo institucional.
		Desarrollo de proyectos para el fortalecimiento del centro (equipo, mobiliario, ect...)
acompañamiento para el mercado	plataforma de facilitación de la exportación	estudio de factibilidad de una plataforma de acompañamiento de tramites para los organizaciones de productores exportadoras
	base de información sobre los costos de producción y de mercadeo	desarrollo de un estudio de costos de producción y transformación por agrocadena

	base de información sobre el mercado accesible a los organizaciones	desarrollo base de datos del sector y coordinación de esos bases
asistencia técnica	Nuevos mecanismos para prestar servicios en asistencia técnica a los productores	Desarrollo de las capacidad técnica en las organizaciones de ámbito regional (cámaras ganadería) en la prestación de apoyo técnico,
		estudio de factibilidad de forma complementaria de atención para la asistencia técnica
el acceso a investigación y tecnología	programa de intercambios y investigaciones campesina	desarrollar intercambio técnico de productor a productor
	convenios entre organizaciones y entes académicas y técnica de la región	analizar la situación de transferencia de tecnología

- 4: improve the dialogue process between organizations of the region and the development of alliance between organizations

Productos	actividades
un estructura de dialogo y de intercambio entre organizaciones creíble y representativa	Definición y implementación de Plan Anual Operativo de la plataforma Uni-crese
estructura de coordinaciones locales entre organizaciones fortalecidas	Seguimiento de los programas de apoyo actuales
estructura de coordinaciones locales entre organizaciones por agrocadena fortalecidas	Creación de comité organizaciones por agrocadena

Product 2.3.: Strengthening of the existing mechanism of dialogue and coordination among farmers organizations in a regional forum of organization

In a context of a strong density of organizations, the necessity of a better dialogue and coordination between organizations is a key issue. In the region Huétar Norte, a diverse dialogue platform exists. The project supported a platform that was created in 2002 in order to develop and promote a vision for the future of the family agriculture – Uni Crese. This platform aims to be an open platform representative of all the organizations of the region to promote a better coordination between initiatives.

The support consisted in a series of meetings with the committee of Uni-crese (with representatives of the different cantons of the region) to design and organize a large regional workshop of organizations to better design a plan of action for the support of organizations of the region. It also consisted in sharing information on the organizations of the regions and studies on organizations to validate the final draft of the plan of support to organizations.

The dynamic was affected by the political agenda of the referendum campaign which limited the possibilities of large alliances between organizations and the relationships with public institutions. Nevertheless, the project succeeded (particularly during the first phase of the project where the tensions due to the TLC campaign were not too strong) in:

- Reanimating the working dynamic of the Uni-Crese platform (that had been declining between the design phase of the Project and its implementation phase)
- Reactivating and enlarging the dialogue process thanks to the workshop of organization of March 2007 where 30 organizations of the region participated
- Defining a collective orientation for the organizational strengthening in the region

A number of lessons can be learned from the process. Experience shows that:

- this type of dialogue platform need a continuous support during the initial phase until that it develops its own procedures and functioning
- it is difficult to get a balance between a short term support project objective in terms of products delivery and the pace of learning of farmers' representatives
- managing both project expectations and farmers representatives expectations is difficult
- it is necessary to give more autonomy to this type of platform through direct funding in order to strengthen commitment and ownership as well as managerial skills through learning-by-doing

Subcomponent 3. Strengthening the innovative public/private modalities of supporting farmers organization and supporting farmers' organizations capacities so that they can better use market opportunities

1. Implementation of the sub component 3

The implementation of the sub component 3 was divided into two operational activities

- (1) Testing of new ways to provide services in the region Huetar Norte (implementation of a Service Center);
- (2) Analysis of existing experiences in provision of services.

i/ Process to implement the “Service Center”

Establishing the “service centre” is a continuous and on-going research action process. It can be seen, however, as developing in 2 major steps:

a – A “feasibility study”: to define the services offered and the operational structure to be developed (Nov – March 2008)

A feasibility study including direct interviews and focus groups was carried out to:

- (1) underline the importance of farmers and farmers' organizations in the northern zone of the region
- (2) define a structure and rules for functioning of the Service Centre

The presentation of the results of the study was done in meetings with farmers' organizations and institutions in Guatuso and Upala region in March 2007. These meetings led to a participatory decision-making process for the proposed options (definition of the vision and mission of the centre, and definition of its functioning, and operational structure).

It was agreed to:

- focus the centres' initial activities on designing a process to facilitate access to resources
- develop the service centre within an existing organisation that already had some minimal technical capacities and experiences. The existing organization must share the objectives and the concept of sustainability of the centre, and would be ready to take some risks and invest some resources.

With those requirements, an association of rural youth (JAZON), that had developed experience in rural tourism, was chosen to implement the “service centre”.

b – Support to preliminary work (April to December 2007)

When the basic structure and services to be offered were defined, the support strategy of the project aimed to:

- provide help in designing, testing and validating the functioning rules (mechanism of support through contract system, the governance system, etc.)
- develop the technical capacities of a pool of youth as service providers of the Center
 - by the provision of formal courses on project formulation, on business plans, on meeting management, and training applications
 - by the creation of conditions for a learning-by-doing process through contracting the “Centre” (on clear contractual bases) to run analyses of organisations (initially a set of 30 organisations – see annexe 2.2.)
 - by developing the knowledge resources of the centre, eg. through the creation of a database on sources of market information.

The governance of the Centre was designed and tested. The Centre is managed by the Jazon association, with the help of an “orientation committee” to monitor the strategic orientation of the Centre and to keep the economic and social aspects of the Centre in balance. Composed of representatives of local farmers’ organizations, a representative of the Ministry of Agriculture, a representative of a university, and a member of the association Jazon, this committee identified three organisations which the Centre would assist during the test phase of the project. Those 3 organizations were chosen out of 13 organizations according to shared criteria and a participatory method of scoring.

The capacity-building process was done as indicated in the following table.

Table of capacity-building events

Fecha	sesiones de capacitación		# partici- pantes	metodología
23-juin	curso diseño de proyecto	modulo 1	10	charla
20-juil	Gira de aplicación curso	modulo 1	9	gira de campo
21-juil	curso diseño de proyecto	modulo 2	12	Charla
04-août	curso diseño de proyecto	modulo 3	9	Charla
25-août	curso diseño de proyecto	modulo 4	10	Charla
Agost- setiembre	aplicación de la metodología de diseño de proyecto		10	operacionalizacion de los conocimientos
29-sept	curso oratoria	modulo 1	6	Charla
29-sept	curso plan de negocio	modulo 1	6	Charla
12-oct	curso plan de negocio	modulo 2 y 3	15	charla y aplicación
13-oct	curso oratoria	modulo 2 y 3	15	charla y aplicación
20-juil	herramienta de brechas		13	charla y aplicación
04-août	herramienta de brechas		9	aplicación a organizaciones
oct	búsqueda de información sobre mercado		2	aplicación / auto aprendizaje haciendo

With the development of activities (support to organization, creation of a database,...), the association was able to recruit as contractual staff, 2 young part-time staff in October 2007.

ii/ analysis of the case studies process

Complementary to the setting-up of the service centre, the Project developed 6 case studies of organizations that have established successful systems of services.

Based on secondary data, especially those generated during the congress of 2005, six cases were chosen to get an ample range of varied situations, in terms of range, legal status, types of services provided, sector and orientation (see table below).

Characteristics of the cases chosen

<i>Casos</i>	<i>Corfoga</i>	<i>Asopro-agroin</i>	<i>Coopeldos</i>	<i>AsoproAAA</i>	<i>Appta</i>	<i>Asirea</i>
Sector	Ganadería	Pina	Café + forestal + turismo	Café + ganadería + forestal	Cacao Banano orgánico	Forestal + biocomercio + turismo
Tipo de servicios	Asistencia técnica, acceso financiamiento, definición de norma de calidad etc...	AT, financiamiento, certificación, empaque, comercialización	AT, crédito, transformación, certificación, comercialización + insumos, becas	AT, crédito, transformación, comercialización, + insumos, becas, vivienda	AT, financiamiento, certificación, comercialización	Capacitación, pagos por servicios ambientales, etc...
Grupo Meta	Cámaras + ganaderos	productores	productores	Productores + OP?	productores	OP + productores
tipo de mecanismo	publico – privado	Privado	privado	privado	privado	privado
Estatuto	corporación	asociación + fundación	cooperativa	asociación	asociación	asociación
Nivel	Nacional	Regional (zona norte reg. Huatlar norte)	Local (Tilaran)	Local (Acosta-Aseri)	Local (Talamanca)	local (Apto)

The studies were carried out by 6 students:

- a group of 3 master students of the UNA were in charge of Coopeldos and AsoproAAA cases
- 1 student of the agricultural engineering school of ISTOM (France) was in charge of the case of Corfoga
- 1 student of the agricultural engineering school of ISTOM (France) was in charge of the case of APPTA and ASIREA
- 1 master student of CHEAM (France) was in charge of the case of Proagroin

Individual feedback of results to the organizations being studied was implemented as part of the investigation process.

In October 2007, two workshops were organized:

- A workshop with the organizations (including Jazon – Centre of services) to create a cross-exchange of experience and to foster collective learning.
- A transversal workshop with the students that carried out the case studies.

2. Results of the sub component 3

Product 3.1.: Implementation of one new mechanism of support services to organizations (service centre)

During the project a new mechanism of support services to organizations was designed and tested.

This new form consists in a Service Centre. It is managed by a local association (Jazon – association of young agro-ecologist of the Huetar Norte region) that got preliminary experience in management skill especially in rural tourism.

The project enables through a local feasibility study to define a fine tuned set of useful services according to the local demand (market analysis) and an organizational setting and functioning rules.

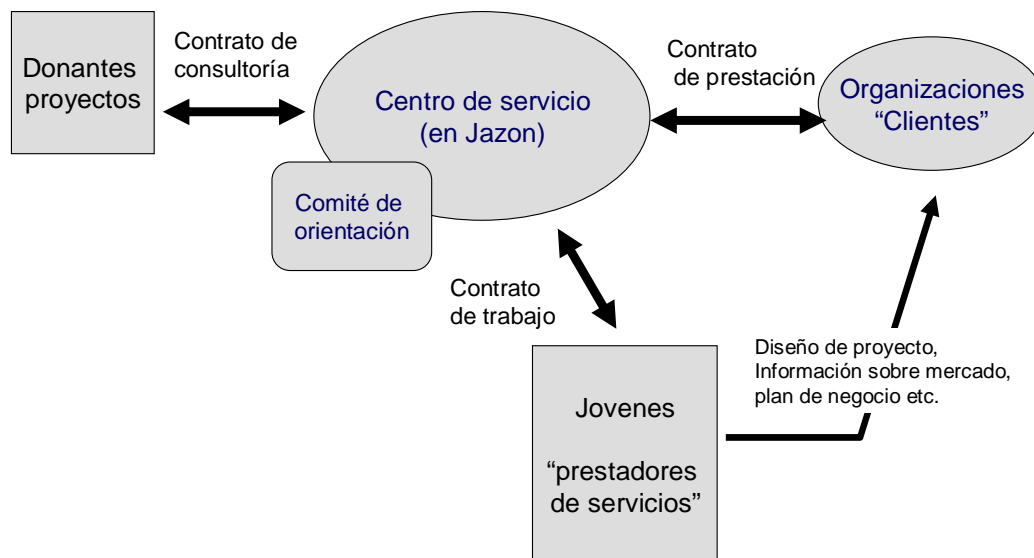
Thus, with the support of the project in term of capacity building of the members, the Centre is able to provide the following types of services:

- support to design of projects for organizations development
- support to rural tourism development activities
- support to the design of business plan
- design of logos, didactic material,...
- capacity building in workshop animation, group management, planning, etc...
- market information delivery

The functioning of the Centre is based on 4 elements (see figure below):

- 1/ the relationship with the beneficiary,
- 2/ the relationship with donors and other local actors
- 3/ the relationship with young providers.
- 4/ a governance structure to a clear management process and that conciliate social and entrepreneurship orientation

Figure: Relationships and functioning scheme of the Service Centre



1/ The Centre developed a range of different financing mechanisms according to type of services provided. For the support to project design, an innovative contractual system was developed and tested. The organization being assisted committed itself to pay the operational costs of the support received (transportation, food of the support staff) and to pay a percentage of the amount of the project when the project is obtained -- thanks to the support of the centre. The Centre committed itself to pay the salary of the young providers of service carrying out the project. Thus the risk is shared between the provider and the beneficiaries and a customer relationship is set up. A payment for service system is put in place.

2/ The Centre developed different relationships with donors and local institutions. With the donors, the Centre received direct support and financing. It helped the centre to get additional human resource (for example with the voluntary program of the EU that put 4 young European volunteers in the centre) and to get additional financial resources through consultancy activities (for example with IUCN for the development of planning capacities of local organizations).

With local institutions, the Centre developed various types of relationships: (1) Operational alliances to develop working activities; for example, for carrying out analysis of organizations in the region, the Centre worked with the Ministry of Agriculture, (2) Alliances to develop capacity building activities (courses from the University – UNED), (3) Alliances to access logistic resources (negotiation of a agreement with the municipality to allow building in the northern cantons)

3/ the Centre also managed relationships with a pool of local young people who the Centre can contract to carry out specific support activities according to farmers' organizations needs

4/ The governance structure includes two entity. Management decisions are taken by the Jazon association through the classic rule of association (plenary, board) and the day-to-day administration is done by the president. For some strategic decisions related to the Service Centre -- such as the selection of the farmers organizations to be supported, the opening of new offices in the canton or the development of new services -- a consultative committee including farmers' and institutions representatives ("comite de orientacion") is involved in order to balance social and entrepreneurship orientations and assure that the strategy of the Centre fits the local environment.

The financial sustainability of the centre relies on 2 complementary mechanisms:

- the contractual system with beneficiaries (payment for services from the beneficiary)
- the contractual system with donors for the provision of services (as consulting activities to donors)

The key issue of the quality of the service was assured by two mechanisms:

- The setting of a contractual agreement - allowing the system to meet the real interests of the beneficiaries
- The strengthening of the capacities of the young providers through a training and peer review process.

Product 3.2.: 3 organizations of the North North region supported by the service centre to develop their capacities to better link to market opportunities

During the project, three organizations of the North North region were supported by the service centre:

- 1- Asociación de mujeres microempresarias de Santa Fe de Guatuso
- 2- Asociación de productores agrícolas de Bijagua. APABI
- 3- Cooperativa empresarial de los productores de plantaciones agrícolas y similares de la zona norte R.L. (Ceppas NN-RL)

- 1 - Asociación de mujeres microempresarias de Santa Fe de Guatuso

The "Asociación de mujeres microempresarias de Santa Fe de Guatuso" is an organization of 15 members with an ongoing tree nursery project. The Centre supported them to analyse their situation and to design a project to consolidate this activity so that the association could supply 500 tree plants in all the cantonal associations. Thanks to the support provided, the womens association has now a project document for a total amount of 40.000 USD. The Centre has identified a suitable source of funding (grants from "fundecooperacion") and will submit this project to this foundation during the next selection round in February 2008.

2 - Asociación de productores agrícolas de Bijagua. APABI

This organization created in 2005 has 19 members. It is dedicated to the production and processing of milk. The Centre provided a strategic analysis of this association and helped it to elaborate a new set of projects so that the association could extend its milk processing capacity, improve the quality of the pasture and the amount of cattle of its members.

During this year, the support consisted in direct technical assistance (advisory) to improve the infrastructures of the association (equipment, processing units) as well as the design of a project document for the improvement of the production and administration of the farms of the association members. This project of 60.000 \$US will be presented to the credit line of the Fundecooperacion during the next session in February 2008.

The support provided this year identified other necessities for the association, in particular strengthening management capacity (operational plan, business plan). A direct support from the centre in this matter is scheduled for 2008.

3 - Cooperativa empresarial de los productores de plantaciones agrícolas y similares de la zona norte R.L. (Ceppas NN-RL)

This young cooperative type organization of 63 members covering the entire Upala canton is at early stage of development.

Thanks to the support of the Centre, this cooperative has finalized a first project document to establish a processing unit for Beans and Tubers. It obtained a 147.000 \$US grant from the BCIE in October 2007.

An in-depth analysis of the organization carried out by the Centre identified other complementary needs for the sustainability of this organization and its processing unit. Thus, the Centre identified complementary projects and actions for the organization such as a project of training members of the cooperative in organizations management and farms management.

Moreover as the BCIE project only provided funds for infrastructure (building), the center also elaborated two complementary project proposals

- one for the acquisition of equipment for the processing unit and management capacity building to be presented to the grant line of Fundecooperacion
- another of 200.000 \$US to support the diversification of farm production (cattle raising) by 50 families to be presented to a credit line in February 2008.

Product 3.3 : Systematization of experiences of public-private services (5 case studies in the region Huatar Norte and others)

To raise lessons from experiences of public-private services, a sample of 7 cases were analysed to cover 4 main types of mechanism of service provision:

- Public/private mechanism developed by a public/private national level organization mechanisms defined by the law of corporation (corporation ganadera - Corfoga)
- Private mechanism through the foundation scheme (Proagroin / assoproagroin)
- Private mechanism through specific services providers organization (Asirea y Jazon - centro de servicio)
- Private mechanism through local producers' organization of various legal statutes (association like APPTA and AssoproAAA; cooperative like Coopeldoos)

Different types of innovations were considered:

- innovation in the system of services
 - o innovation in terms of type of services (new category of services)
 - o innovation in terms of combination of roles between actors (financing, delivery, assurance)
 - o Innovation in term of financial mechanisms
 - o Innovation in terms of participation of the producers to the service provision
 - o Innovation in terms of coordination among service providers of different type of services
- Innovation in a type of service
 - o Innovation in terms type of relationship between providers and consumers
 - o Innovation in terms of methodology of service provision
 - o Innovation in terms of service contents and access conditions

To systematize the experiences, 4 axes were considered:

- the quality of the services provided: mechanism of adaptation to the farmers' demand and problematic of access
- the human resources management of the services providers
- the financing scheme of the service provision
- the coordination between services and public and private service providers

The transversal analysis of the different cases demonstrates the following lessons learned:

- There is no one model
 - o Services are a social construction that depends on the type of service, the relationships between the actors, and the institutional framework.
- Generally the relationship between providers and farmers is a construction and rarely a spot market transaction, where demand and supply meet
 - o there is no explicit demand from the producers, but rather, the demand derives from a process of dialog between producers and other actors
 - o There is no explicit supply of services (except in a few cases such as the credit system). Supply is derived from the interaction between different

- stakeholders aimed at designing and providing a service or a set of services
- As a result, different mechanisms coordinate the actors involved in a service system.
 - o the market: few cases (extension in high value chains for large farms,...),
 - o the State: less and less frequent,
 - o the Farmers' Organization: increasing,
 - o Specific bodies (project, service center, inter-professional bodies)
 - o The mix of mechanisms is quite frequent at different levels / parts of the system.
 - The profile of the provider is a key issue that determines the quality of the service:
 - o Actors look for a balance between professionalism and insertion in the community as perceived by the main actors.
 - o Actors try to promote learning dynamics within the system (network of providers, social capital)
 - The mechanisms used to finance services are very diverse:
 - o Paying for services is a strong constraint for some actors (e.g. small farmers) to access services. As a consequence, producer fees are always limited
 - o The mix of financing mechanisms at different levels (Farmers organizations, supply chain,...) is a key factor to overcome access constraints to services
 - The empowerment of actors to participate in the co-construction is as important as the empowerment of the providers to provide services
 - o through specific training, exchanges of experiences, platform to monitor and assess the process,...
 - Farmers' Organizations play a key role
 - o in designing the demand, in financing services, in providing services, in coordinating actors, as intermediaries,...
 - o but there are conditions related to the FOs' capacities and skills

Product 3.4:10 technicians of service provider organizations (public, private, organization) with improved capacities to provide support services to farmers' organizations

The following table shows the different capacity building process developed during the project, the types of actors concerned, and the training methodology used

Tipo de proveedores y numero	Capacidad mejorada	Metodología de aprendizaje
Publica : MAG (15 técnicos de las agencias de la región Huetar Norte)	Análisis de agrocadena (entendimiento del concepto para atender a actores)	Charlas metodologica Talleres de seguimiento Aplicaciones reales in situ (aprendizaje haciendo)
Privada : Centro de servicio (12 jóvenes)	Diseño de proyecto (por las organizaciones)	Cursos magistrales Aplicaciones in situ
Privada : Centro de servicio (10 jóvenes)	Diseño de planes de negocio (por las organizaciones)	Cursos magistrales Aplicaciones
Publica MAG (7 técnicos de las agencias de la región Huetar Norte) Privada : Centro de servicio (4 jóvenes)	Herramienta para analizar la situación de un organización (herramienta de brechas), definir las necesidades de las organizaciones y definir un plan individual de atención	Charla introductiva Aplicación pedagógica Realización acompañada Realización solo (aprendizaje haciendo)
Privada : Centro de servicio (10 jóvenes)	Oratoria y manejo de grupo	Charla y aplicación pedagógica
Privada: Centro de servicio (3 jóvenes)	Búsqueda de información sobre el mercado y inteligencia de mercado	Auto-aprendizaje Aprendizaje haciendo (realización de un producto: base de datos)

Product 3.5: 10 farmer's representatives with improved capacities through the systematization process of experiences

The project led to the strengthening of capacities of more than 10 farmers representatives through the following processes:

- the presentation of the experience of the Service Centre during local workshops in the Huetar Norte region (during feasibility studies – more than 10 representatives - and meeting with Uni-Crese – around 10 different representatives)
- the realization of the case studies at different stages through the meetings with leaders of the different organizations chosen for the case studies (more than 30). Interaction during the case studies between students, the technical staff, and each organization's leaders was very useful, as were discussions during the case studies workshops.

H. Conclusions

The Costa Rica component of the “regional project to support rural business organizations in Central America” was carried out over a 14 month period and reached its main expected results. A number of lessons can be learned from the implementation process of the project:

- The information on institutional framework and capacity strengthening demonstrated the real and important need for farmers’ representatives to be able to interact among themselves and with other actors. The main results of the project for all the components were to provide opportunities to create information-sharing and forums for dialog among farmers organizations. The project contributed also when it was possible to encourage dialogue with the State. Nevertheless, the success of the dialogue between organizations and with the State depends on factors that are outside the domain of a project. Success depends on the political and institutional context and the proper strategies of the organisations themselves. The project was implemented during the political campaign on the referendum on the Free Trade Agreement with the USA (Tratato of Libro Comercio –TLC). This created tension inside the Costa Rican society which affected the dialogue between farmers’ organizations and with the State and the other organizations. (This was especially was the case for sub components 1 and the 2 relative to the pilot plan and mechanisms for dialogue in the Huetar Norte Region).
- During the project, the necessity and importance of strengthening the participation and inclusion of farmers and their organizations in the commodity chains was confirmed. The demand of the actors is very strong. The fact that the commodity chain approach was in the political agenda of the Ministry facilitated the development of the second component. The mechanism to support the commodity chains differed according to the commodity chain -- due to the type of products, the market opportunities, the actors involved, the existing relationship between them, etc...
- The research and development on creating an innovative service provision mechanism came to be seen as the most important cross-cutting theme. The development of service is a key factor for farmers’ inclusion in the commodity chain, to develop productive activities and strengthen the farmers’ organisations. The case studies show the diversity of existing public/private mechanisms. The implementation of a new services centre in the Northern Province demonstrated the possibility and pertinence of new complementary mechanisms to support farmers and their organizations.

For the future, the sustainability of the different results and products seems to be assured; nevertheless some general recommendations could be drawn to benefit fully from the results:

- Sub component 1 :

The importance of the renewal of farmers’ organizations leaders appears crucial. The platform could be a space that contributes to the emergence of those leaders. Future changes in the institutional context, with a new Minister of Agriculture and Animal

Husbandry and the reopening of “foro mixto agropecuario” (a dialogue structure between the Farmers organizations’ and the State to develop and monitor agricultural policy) allow for new perspectives. The re-opening of the dialogue process between farmers’ organizations and the government -- through the latest foro-taller of the project and the reactivation of the “foro mixto” -- shows possibilities for fully using the results of the project. (eg through the dialogue mechanism between organizations, through definition of proposed actions to be presented to government, and through various proposals defined during the project). Thus a follow-up and well-designed technical and training support effort (to strengthen policy building and monitor negotiating capacities of farmers’ organizations) covering analysis frameworks, policy design , etc..) could be a useful and necessary step to facilitate the re-emerging government / farmers’ organizations dialogue.

- Sub component 2 :

Commodity chain : The plans of action for commodity chains are useful to develop the Ministry of Agriculture’s (MAG) orientations. They give specific collectively-designed orientations and propose operational mechanisms for implementation through the establishment of a local commodity chain committee. Nevertheless, the sustainability depends on (i) the will and the real capacities for action of all the stakeholders involved, (ii) the capacity of the ministry and its technicians to create conditions for the implementation of those plans and to be able to manage the commodity chain multi-stakeholders committee. A technical and methodological support to the implementation phase, especially in terms of dialogue and coordination between actors of the commodity chains, may be necessary. This support should be adapted to the different types of commodity chains (with different types of products and existing coordination structures).

Regional pilot plan : The sustainability of the plan depends mainly on the capacity of the farmers’ organizations and the public institutions to implement the coordinated plan of support defined through the project. According to the different axes, the issues are different. A large part of the execution of the plan depends of the commitment of the public institutions to execute the plan. Since the plan is coherent with the National Development Plan and the Regional Development Plan of the MAG, the plan should go forward. Nevertheless such progress will require agreement and coordination between institutional bodies in the sector (MAG, CNP, IDA,...). Another key element will be the capacities of the organizations to mobilize themselves and to add some additional technical and financial resources to their own abilities in order to strengthen links with public institutions and donors.

- Sub component 3 :

The third subcomponent is the most promising one. This is the issue of better provision of services to farmers and their organizations to cope with trade liberalization and develop sustainable agriculture..

The results obtained in 14 months show an effective path for implementation in other countries of new private service provision (the concept of the “service center”). Thus, the methodology applied in Costa Rica in a low human development index zone show promise for developing new mechanisms of service (such as the “service center”) in other regions which also face the challenge of poverty alleviation. This experience could

be consolidated and used as baseline or reference for dissemination of similar concepts in other countries.

The analysis of case studies in different contexts showed a diversity of mechanisms and schemes. The new mechanisms are local constructions which take advantage, in a innovative manner, of the opportunities in a given context. This demonstrates that there are many ways of developing new public/private mechanisms and that the “service centre” is one interesting option.

Thus further actions could be designed in this domain. It may be interesting to :

- consolidate existing experiences (such as the service centre) and use these as base-line or reference points for dissemination of similar concepts in other regions or countries
- enlarge the number of case studies to reach a wider diversity and to deepen other arrangements -- such as the social responsibility of private enterprise to create a base for designing new support mechanisms.
- disseminate the methodology and the results of the successful case studies as training materials in Costa Rica and in other countries of the region

.

Anexos

Lista de los anexos

Anexo 1.1. : Conjunto de propuestas de parte de las organizaciones sobre algunos temas de interés común para las organizaciones (Producto 1.1)

Anexo 1.2.: Propuesta para un espacio (instancia) de intercambio entre organizaciones de productores de ámbito nacional para el diálogo y de capacitación para el fortalecimiento de las organizaciones de productores (Producto 1.2)

Anexo 1.3: Experiencia sobre la estrategia nacional de fortalecimiento de las organizaciones y del mejoramiento del marco institucional sistematizada, publicada y divulgada (Producto 1.3)

Anexo 2.1.a: Plan de acción de la agrocadena raíces tropicales en la región Huetar Norte (producto 2.1)

Anexo 2.1.b: Plan de acción de la agrocadena granos básicos (Frijol) en la región Huetar Norte (producto 2.1)

Anexo 2.1.c: Plan de acción de la agrocadena ganadería en la región Huetar Norte (producto 2.1)

Anexo 2.2.: Plan piloto en la región Huetar Norte para el fortalecimiento de las organizaciones y de la competitividad rural (Producto 2.2.)

Anexo 2.3.: Fortalecimiento de los mecanismos existentes de diálogo y coordinación entre organizaciones dentro de un Foro de organizaciones en la región Huetar Norte (Producto 2.3)

Anexo 3.1: Implementación de un nuevo mecanismo de servicios de apoyo a las organizaciones (centro de servicio) propuesto con base a un estudio de factibilidad en la zona Norte Norte (Producto 3.1)

Anexo 3.2: Tres organizaciones acompañadas para desarrollar sus capacidades para vincularse al mercado a través del centro de servicio en la zona Norte Norte (Productos 3.2.)

Anexo 3.3. : Experiencias de servicios públicos-privados sistematizadas a través de 5 estudios de casos en la región Huetar Norte y otras regiones (Productos 3.3)

Anexo Productos 3.4: 10 técnicos de instancias oferentes de servicios (sector público, sector privado, miembros de organizaciones) con capacidades mejoradas para la prestación de servicios de apoyo a las OP (producto 3.4).

Anexo 3.5: 10 representantes de productores con capacidades mejoradas a través del proceso de sistematización de las experiencias de servicios de apoyo a las OP. (Productos 3.5)

Anexo 4 presupuesto por rubros de los términos de referencia

Anexo 5: Lista de los documentos generados por el proyecto a la fecha

Anexo 1.1. : Conjunto de propuestas de parte de las organizaciones sobre algunos temas de interés común para las organizaciones (Producto 1.1)

En el transcurso del proyecto se desarrollaron diferentes propuestas por parte de las organizaciones sobre temas de interés común para las organizaciones.

El primer conjunto de propuestas intitulada “Propuestas de ejes estratégicos para el fortalecimiento de los productores y sus organizaciones” salió de la plataforma de diálogo que se reunió durante el año 2007. Esta propuesta viene producto de los 7 ejes del congreso de organizaciones que realizó el MAG en el 2005, tomando en cuenta las últimas evoluciones del entorno económico e institucional después de la aprobación del TLC. Esta actualización se realizó por representantes de organizaciones de productores de ámbito nacional (UPANACIONAL, Mesa Nacional, CMC, UNAG, Asociación de Mujeres Agroindustriales, y representantes de productores de regiones en un evento realizado el 25 de octubre de 2007.

El segundo conjunto de propuestas se derivaron del foro taller “las organizaciones de productores(as) en Costa Rica: Fortalecimiento para la competitividad y el desarrollo sostenible” realizado del 27 al 29 de noviembre del 2007, donde participaron representantes de organizaciones nacionales y organizaciones locales de todas las regiones del país (70 participantes).

Tomando en cuenta las propuestas por parte de diferentes iniciativas como la propuesta para el fortalecimiento de los productores y sus organizaciones y los elementos del “acuerdo firmado entre Alianza Campesina y el gobierno”, los representantes desarrollaron una serie de propuestas comunes para la re-activación del foro mixto (espacio de diálogo entre organizaciones y el gobierno). Esta propuesta produjo el documento “Estableciendo un diálogo abierto y transparente: Entre el Estado y las Organizaciones del Sector Agropecuario” fue presentada ante el señor Ministro de Agricultura y Ganadería al cierre del mismo foro taller, las cuales se presentan a continuación:

**Propuestas de ejes estratégicos para el fortalecimiento
de los productores y sus organizaciones de la plataforma de diálogo de organizaciones**

Eje 1: Promover las alianzas entre organizaciones para lograr el fortalecimiento organizacional

- mediante las alianzas estratégicas, **alcanzar el fortalecimiento** con acciones que nos permitan el acceso a servicios financieros, mercado y otros
- crear de **comisiones regionales**, abrir espacios de análisis y discusión de situaciones que afecten o atenten contra el sector agropecuario
- establecer **metodologías de capacitación a dirigentes** que nos permitan de contar con organizaciones actualizadas y con visión empresarial, así como el fortalecimiento comunal

Ejes 2: Política pública replantear la relación de las organizaciones con el Estado, el sector Empresarial, los gobiernos locales para promover la agricultura familiar y el desarrollo rural (política pública y su nuevo contexto)

- Reforzar las **relaciones entre organizaciones y el sector agropecuario** ampliado para que como productores participemos en la implementación del Plan Nacional de Desarrollo propuesto por el gobierno
- Favorecer **alianzas con el sector privado** con relaciones bien equilibradas para abrir espacios de mercado accesible y eficiente
- Fortalecer **la relación con los gobiernos locales** para que los productores incidan en las políticas locales de desarrollo rural (Fortalecer la relación con los productores y productoras para que incidan en las políticas de desarrollo rural en especial).
- Mejorar los servicios de apoyo a la agricultura mediante la creación de **centro de servicios rurales que funciones como una ventanilla única**
- Crear los mecanismos para modernizar la institucionalidad del sector agropecuario para adaptarla a condiciones actuales con una **integración de los servicios** para atender mejor a las necesidades de los productores
- Establecer una reforma agraria que permita **reglamentar el uso y tenencia de la tierra**
- Desarrollar a la agricultura familiar para **lograr la seguridad alimentaria**

Ejes 3 : Mejorar el acceso y la calidad de los servicios de apoyo a la agricultura: financiamiento, mercadeo

- desarrollar **nuevos mecanismos de servicio de apoyo** (a los productores y sus organizaciones) como los Centros de Servicios Rurales para brindar servicios en asistencia técnica y financiamiento adecuado a las necesidades, elaboración de proyectos, búsqueda de mercado, acceder al sistema de agrocadenas productivas
- garantizar financiamiento adaptado a la naturaleza de las actividades agropecuarias mediante la articulación de los fondos disponible en **una Banca de Desarrollo**, con la exclusión de la intermediación bancaria y el ajuste de los requerimientos y trámites

Eje 4: Promover el empoderamiento e la incidencia de las mujeres, de los jóvenes y de los indígenas.

- Un sistema educativo mas adaptado a las necesidades de la familia campesina
- Multiplicar oportunidades de trabajo en actividades agrícolas y no agrícolas en el medio rural

**Estableciendo un diálogo abierto y transparente:
Entre el Estado y las Organizaciones del Sector Agropecuario**

Las organizaciones campesinas a nivel nacional: Coordinadora de Mujeres Campesinas (CMC), Asociación Nacional de Mujeres Agroindustriales; la Alianza Campesina, Mesa Nacional Campesina, UPANACIONAL; además las organizaciones nacionales y regionales reunidas en el marco de la Plataforma de Diálogo del 27 al 29 de noviembre en el Hotel Talamanca, Costa Rica.

Considerando:

Que las organizaciones aquí reunidas se articulan en función de valores de solidaridad, respaldo, tolerancia en la diversidad, ayuda mutua y diálogo transparente para avanzar en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y familias que conforman el sector agropecuario rural a nivel local y nacional.

Que las organizaciones aquí presentes no van a negociar, sino a implementar los acuerdos que se han concertado.

Que la agenda sintetiza el esfuerzo de todas las organizaciones e ideas de implementación de los acuerdos, contando con el apoyo y el compromiso gubernamental.

Nos proponemos:

Con la idea de establecer el diálogo se presentan una serie de propuestas para que sean tomadas en cuenta, esperando una reacción en la primera convocatoria del Foro Mixto. Hay consenso que la instancia de implementación de acuerdos es el Foro Mixto, como una instancia creada por Ley que hay que aprovechar.

1. Tenencia y titulación de tierras

Es un problema no resuelto, y se propone convocar a un Congreso Nacional para elaborar un proyecto de ley de titulación de tierras; así como las medidas y mecanismos para la transformación del IDA. Por ahora es necesario que el gobierno suspenda todo acto administrativo, judicial y persecutorio por parte de algunos funcionarios, con respecto a la tenencia y desalojo, revocatoria, ocupación de tierras; decretándose una tregua hasta tanto no haya una negociación. Es necesario en este tema asegurar la equidad de género en los espacios de discusión y en la elaboración de políticas.

2. Acceso a servicios no financieros.

Hay dificultad en el acceso a servicios. Existe una demanda y hay que abrir un mecanismo, revisando la institucionalidad. Se plantea que se impulse el proveer servicios desde las organizaciones, incorporando con especial énfasis a la juventud, a la población indígena y a las mujeres a los centros de servicios. Se requieren opciones reales y accesibles para el emprendimiento y competitividad.

3. Financiamiento (Banca de Desarrollo)

Hay recursos limitados para el sector agropecuario, y burocracia para los pequeños productores. Se requiere financiamiento ágil y oportuno. Es necesario acceder a los recursos a través de propuestas productivas. En los próximos dos meses las organizaciones presentarán un perfil de proyecto productivo, enmarcados en el programa ganadero que debe implementarse. Se hará

énfasis en ganadería de doble propósito, ganado semi estabulado. Se propone un enfoque de agrocadenas a partir de alianzas estratégicas con entidades comercializadoras de la carne. Son aceptables las garantías prendarias, fiduciarias y garantías del Estado, sin comprometer los bienes de los agricultores(as), ni tampoco utilizar las garantías hipotecarias. El gobierno debe facilitar los medios, la información y los espacios para que se establezca la comercialización del ganado.

4. Desarrollo productivo y mercado.

Favorecer la inclusión de los productores al desarrollo productivo y encadenamiento, apoyando ganadería, granos básicos, raíces y tubérculos, Incluye diversos temas que serán desarrollados a través de propuestas concretas en: turismo rural, mercadeo de productos, sector forestal, capacitación para la competitividad, sostenibilidad ambiental, transferencia tecnológica, pesca y acuicultura. Se pretende el fortalecimiento del encadenamiento de pequeños y medianos productores en el ámbito local y regional.

Anexo 1.2.: Propuesta para un espacio (instancia) de intercambio entre organizaciones de productores de ámbito nacional, para el diálogo y de capacitación para el fortalecimiento de las organizaciones de productores (Producto 1.2)

Durante el año 2007 se realizó e implementó un espacio de intercambio entre organizaciones de ámbito nacional y algunos representantes de regiones (ver punto 1).

Al final del año 2007, con base a una auto-evaluación de las organizaciones participantes y de los resultados del foro taller realizado en noviembre 2007, se propusieron dos formas de seguimiento para la plataforma de diálogo entre organizaciones:

- a través del foro mixto (por la parte coordinación y diálogo con el gobierno)
- a través del seguimiento de la “plataforma de diálogo nacional” como espacio abierto de organizaciones de información y de capacitación para el fortalecimiento de las organizaciones.

Este espacio de información, intercambio y diálogo nacional podía vincularse con dos espacios de diálogo (re)emergentes:

- el foro mixto, que constituye un espacio de análisis y de diálogo de política con el gobierno a nivel Nacional
- el “proyecto diálogo regional” que reúne organizaciones de la región Centroamericana, cuyo objetivo es de fortalecer el diálogo y capacidad en incidencia de política a nivel regional centroamericano. Específicamente, el enlace será desarrollado con el comité nacional de este proyecto, que cuenta como afiliado a la UPANACIONAL, Mesa Nacional Campesina y la UNAG.

Este espacio funcionara sobre el modelo desarrollado durante el año 2007 con acciones de base que pueden asumir las organizaciones (información por parte de organizaciones). Sin embargo existe la necesidad de realizar otro proyecto para ampliar y fortalecer la parte de capacitación de líderes y representantes de organizaciones de productores, como complemento de lo existente en el campo del fortalecimiento organizacional, para la creación de alianzas y el manejo interno de las organizaciones, y así mejorar las capacidades estratégicas y de negociación de las mismas.

Programa de trabajo y funcionamiento del espacio de intercambio entre organizaciones en 2007

1- Objetivos del “Espacio” para el año 2007

- **Promover el desarrollo de alianzas estratégicas entre los organizaciones participantes** a través de intercambio de experiencias exitosas y de la definición de una agenda mínima de trabajo colectivo
- Conformar un espacio de organizaciones de productores(as) de ámbito nacional para lograr incidencia de políticas públicas en el sector productivo (a través de la elaboración y la promoción de propuestas de políticas sobre los temas transversales de interés común entre las organizaciones, y seguimiento de políticas existentes)

2- Papel del “Espacio” para el año 2007

Lo que NO es:

- Un espacio de toma de decisión política
- Una nueva “organización” ... que hace una competencia a las organizaciones que ya existen

Lo que debería ser:

- Un espacio de intercambio entre organizaciones y de información
- Un espacio de reflexión colectiva
- Un espacio de aprendizaje al servicio de las organizaciones
- Un espacio abierto

3- Productos del año 2007

- Un espacio de discusión y análisis entre los organizaciones consolidado y sostenible
 - Ampliar la participación de las organizaciones a los eventos,
 - Desarrollar la confianza entre organizaciones
 - Definir reglas básicas de funcionamiento
 - Analizar las experiencias de diferentes estructuras de representación de las organizaciones de productores en diferentes países.
 - Intercambio de experiencias entre organizaciones participantes sobre el tema de incidencia política y del fortalecimiento de las organizaciones (de ámbito nacional y de base)
 - Analizar algunos temas de interés común por parte de organizaciones de productores de la plataforma (ejemplo: Competitividad, el canon de agua, banca de desarrollo,...)
- Propuestas para el fortalecimiento de las organizaciones de ámbito nacional y local elaboradas y negociadas con el sector privado y público
 - Analizar algunos puntos de los 7 ejes de la propuesta de fortalecimiento de las organizaciones del congreso del 2005 con base a propuestas de organizaciones
 - Analizar proyectos de fortalecimiento de las organizaciones
 - Realización de un “Foro Nacional de Organizaciones”

- Representantes de productores capacitados en negociación para la incidencia política
 - Capacitar sobre este tema a los participantes de la plataforma a través del análisis de casos exitosos
 - Desarrollar un programa de capacitación formación de líderes que integre a jóvenes
- Alianzas con organizaciones nacionales e internacionales
 - Diagnóstico de las alianzas que existen en Costa Rica y otros países
 - Participación de miembros de la plataforma en espacios nacionales y internacionales
- Mecanismo de información y intercambio hacia las bases mejorado
 - Realización de una consulta a nivel regional para contemplar las necesidades de las organizaciones de base para su representatividad

Indicadores de productos

- Documento de sistematización de experiencia de las organizaciones (en el campo de la incidencia de política, y de los servicios a los productores)
- Propuesta para el seguimiento del proceso y la sostenibilidad del espacio;
- Programa de apoyo a las organizaciones (capacitación de líderes)
- Balance de los actividades del espacio

4- Principios del espacio

- Espacio no político
- Balance entre los tipos de organizaciones
- Respeto de los brechas y de la pluralidad de los puntos de vistas

5 - Organización del trabajo del espacio (año 2007)

Para lograr los objetivos, se propone de desarrollar 3 tipos de eventos:

- reuniones regulares del espacio
- mini talleres (o seminarios) de trabajo o de capacitación
- talleres (o foros) de trabajo, intercambio y presentaciones de productos

a - Reuniones regulares del espacio

Objetivos: mejorar el conocimiento entre organizaciones, lograr mas confianza, Informarse, iniciar reflexión colectivas, crear una rutina de encuentro

Frecuencia: 1 vez por mes, cada último jueves de cada mes;

Duración: medio día (9:00 a.m. – 2:00 p.m.)

Participación: representantes de organizaciones participantes

Contenido:

- Intercambio de experiencia de organizaciones:
 - Presentación **por una organización** de su experiencia en el campo de la incidencia de política y servicio para el fortalecimiento organizacional
- Información y reflexión sobre un tema a desarrollar en la plataforma de la propuesta de las organizaciones
 - Presentación de un tema de reflexión corriente **por una organización** encargada: la situación, los alcances, los puntos de debates y las incidencias por los productores; *Ejemplo: canon de agua, banca de desarrollo,...*
- Definición del agenda de la próxima reunión o de propuesta de mini taller.

b - Mini talleres (o seminarios) temáticos o de capacitación

Objetivos: Profundizar el conocimiento sobre un tema, tener una reflexión colectiva

Frecuencia: a definir (1 por 2 meses o por trimestre)

Duración: un día; Participación: organizaciones (y otros actores) según temas

Contenido

- Aporte y intercambio de información :

Propuesta por algunas organizaciones

Presentaciones por actores invitados (estado, investigadores) de experiencias locales o internacionales

- Reflexión colectivas – compartidas ;

c – Talleres / Foro

Objetivos: Profundizar y validar la reflexión sobre algunos temas de interés común, ampliar a otros organizaciones o otros actores

Frecuencia: 1 por año? ; Duración: 1-2 días

Participación amplia de organizaciones / otros actores

Contenido

- Presentación – validación del estado de la reflexión sobre propuestas de acciones, programas,...
- Presentación a otros actores

6 - Regla organización de las reuniones mensuales

- Organización de las reuniones (preparación del agenda con base a los conclusiones de la reunión anterior)

➔ Un “mini comité rector o de coordinación”” o “mini comité de organización” ágil

- Moderación de las reuniones :

➔ Un representante de una organización participante (designado por cada reunión por las OP participantes – puede ser “alternada”)

- Preparación de los documentos preparatorios (*presentaciones, insumos*) y productos (*Ayuda de memoria, productos de las reflexiones, sistematización*)

➔ Responsable de organizaciones, “Secretaría técnica”, “mini comité de organización”

Anexo 1.3: Experiencia sobre la estrategia nacional de fortalecimiento de las organizaciones y del mejoramiento del marco institucional sistematizada, publicada y divulgada (Producto 1.3)

1 – Antecedentes

En 2005, se habían realizado una serie de talleres en el ámbito regional y Nacional, culminándose en un Congreso de Organizaciones de Productores para analizar la situación de la agricultura familiar y proponer una estrategia de fortalecimiento de lo mismo.

Durante este congreso se definió la propuesta de estrategia de fortalecimiento de las organizaciones en 7 ejes⁹, donde el primero fue “Promover las alianzas entre organizaciones”, y la promoción de un “espacio de coordinación entre organizaciones de ámbito nacional”. Además se eligió un comité de seguimiento de esta propuesta de estrategia compuesto de 14 representantes (2 por cada región del país). La problemática fue la operacionalización de esta estrategia.

La construcción de la estrategia para el fortalecimiento de organizaciones fue el resultado de diferentes fuerzas: los lineamientos de la política del sector (y sus cambios), las estrategias propias de las organizaciones, las posibilidades de diálogo entre las organizaciones que definen una propuesta, la voluntad política de tener un diálogo, por lo que resultó ser un proceso complejo dentro lo cual el proyecto fue uno de los actores.

Los procesos desarrollados por el proyecto y su metodología en perspectiva con otros elementos del entorno, produjo lecciones para el acompañamiento de las organizaciones, la formulación de propuestas de estrategia, y dio elementos para el proceso de política pública, en función del fortalecimiento de las organizaciones.

2 – Dinámica de la propuesta de estrategia y entorno de las políticas Públicas del sector

2-1 La dinámica antes del proyecto

Este comité de seguimiento se reunió dos veces en el año 2006, por iniciativa del MAG para finalizar un documento de propuesta de estrategia elaborada durante el Congreso de Organizaciones. Se había logrado un acercamiento pero, el tema del TLC con Estados Unidos de América empezó a insertarse en el entorno de la agenda política y en cristalizar los esfuerzos.

⁹ Los 7 ejes eran los siguientes : (1) Promover las alianzas entre organizaciones; (2) Fortalecimiento de las organizaciones (3) Replantear la relación de las Organizaciones con el Estado, el Sector Empresarial y los Gobiernos Locales (4) Revisión de la institucionalidad del Sector Agropecuario para promover la agricultura familiar y el desarrollo rural (5) Mejorar los servicios de apoyo a la agricultura (6) Garantizar financiamiento accesible para los productores y productoras agropecuarios (7) Desarrollar estrategias para incorporar a la juventud rural, la mujer y otros, en las actividades agropecuarias.

En mayo 2006, se realizó el traspaso de poderes y el cambio de administración, y con el nuevo ministro del MAG, se cambiaron las orientaciones para la atención de las organizaciones y el accionar institucional. Una de las propuestas de la nueva administración fue, reformar las instituciones del sector agropecuario (agrupando las instituciones del sector, bajo un nuevo ministerio MIPRO, se priorizó la competitividad y el enfoque de agrocadena). Al interno del ministerio hubo un cambio, especialmente en términos del seguimiento del trabajo de los acuerdos del congreso de organizaciones.

La toma en cuenta de esos cambios, hizo que la orientación del proyecto BNPP – RUTA – MAG – CIRAD tuviera que ser reformulado especialmente a dos niveles:

- Redefinir una agenda y propuesta de estrategia con todas las organizaciones del sector incluyendo las organizaciones representantes de pequeños y medianos productores y las cámaras que no habían participado al congreso de 2005, en el componente uno.
- Añadir el trabajo de planes de acción por agrocadena (anexo 2.1 a, b, c)

2.2. La intervención del proyecto (metodología y fase de construcción)

a - Fase 1: Presentación del proyecto y formulación de un programa de trabajo inicial

En octubre 2006 cuando empezó la fase de implementación del proyecto, una primera fase (octubre 2006 – 2 reuniones) consistió en la socialización del proyecto que fue diseñado, inicialmente basado en los antecedentes del congreso de organizaciones del 2005.

Esta fase arranco con la participación de 6 representantes de organizaciones que representaba el comité de seguimiento, pero por la falta de seguimiento en los últimos meses antes del proyecto y con los cambios institucionales se perdió la motivación de algunos representantes.

Tomando en cuenta los nuevos lineamientos del ministerio y contexto institucional, se decidió implementar un proceso de consulta con las organizaciones de ámbito nacional para:

- Definir los objetivos específicos de un espacio de diálogo (“foro de organizaciones”) con base a una identificación de los temas de interés común de las mismas
- Definir reglas de funcionamiento de este espacio de organizaciones

b - Fase 2: Análisis de la percepción de las organizaciones para la creación de un espacio (estudio Coopesolidar)

A partir de noviembre del 2007 se empezó la identificación de la consultora local, la definición de los términos de referencia y de la lista de organizaciones a entrevistar se estableció con los productores del comité (noviembre 2006 - enero 2007: 3 reuniones).

De enero a marzo de 2007, se desarrollaron las entrevistas de 12 organizaciones de ámbito nacional que representan a diferentes posiciones y sectores de la agricultura costarricense, las cámaras, las corporaciones, las organizaciones de productores, de mujeres y jóvenes¹⁰.

El comité se reunió en febrero y marzo del 2007 (dos reuniones) para dar seguimiento al estudio (revisión de la metodología y de los primeros resultados). La participación de los representantes fue constante durante esta fase. Esta fase permitió ryomar el ritmo de trabajo y una movilización del comité.

En marzo de 2007 se realizó, la devolución oficial del estudio en presencia del Oficial Mayor de MAG y permitió ampliar la participación de las organizaciones a 12 representantes del ámbito nacional, incluyendo por primera vez, la CNAA, las corporaciones y organizaciones de mujeres.

Los resultados de este estudio demostraron los puntos siguientes (estudio Coopesolidar 2007):

- se visualizó por una gran parte de las organizaciones entrevistadas (10/12) el interés compartido para la iniciativa de un “foro de organizaciones”, ya que es una iniciativa útil y las experiencias previas brindaron positivismo a los participantes, ya que es medio para incidir en la generación de políticas; desarrollar alianzas con instancias públicas y privadas, acceder a información y fortalecer de las capacidades de las personas.
- se percibió riesgos y temores que se debe tomar en cuenta (como representatividad y legitimad de los participantes; efectividad, diferencias culturales y brechas académicas, recursos, vínculos con iniciativas existentes para evitar una duplicación de esfuerzos.
- se rescató diferentes percepciones de lo que es un “foro” (evento o proceso; formal o informal)
- se rescató una gran diversidad del objetivo asignado a un “foro”, como es promover un espacio de discusión, diálogo y consenso, que integre a los actores vinculados con el sector agropecuario; identificar temas transversales de interés común entre los actores; elaborar una Agenda Nacional del Sector Agropecuario; Elaborar y promover políticas orientadas al beneficio del sector agropecuario; Promover el desarrollo de alianzas estratégicas entre los participantes; promover el fortalecimiento organizacional; brindar asesoría técnica en los temas de interés de los participantes; promover el desarrollo de iniciativas concretas.
- se rescataron los siguientes temas de interés :
 - o Incidencia Política : Generación de políticas, agenda complementaria, seguimiento a los ejes estratégicos del sector

¹⁰ : Sobre una lista inicial de 16 se logró entrevistar a 12 organizaciones : la Cámara Nacional de Agricultura, la Corporación Ganadera (CORFOGA), la Corporación Arroceras (CONAROS), la Coordinadora de de Mujeres Campesinas (CMC), la Asociación Nacional de Mujeres Productoras Agroindustriales, la Asociación de Jóvenes Agricultores de la Zona Norte, Mesa Nacional Campesina, Upa Nacional, la Unión Nacional de Agricultura y Ganadería (UNAG), el Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense (MAOCO), la Confederación Nacional de Centros Agrícolas Cantorales y la Junta de Ferias del Agricultor (JnFa).

- Producción Sostenible : Producción, acceso y tenencia de tierras, ambiente, sostenibilidad,
- Fortalecimiento organizacional empresarial: Desarrollo empresarial, fortalecimiento organizacional, fortalecimiento a la pequeña y mediana empresa, capacitación
- Competitividad: Infraestructura, mercado, comercialización, Banca de Desarrollo.

El acuerdo durante esta reunión fue una ampliación del comité a nuevos miembros interesados para definir reglas de funcionamiento del espacio.

c - Fase 3: Definición de los objetivos del espacio y de reglas de funcionamiento mínimas

Con la ampliación a nuevos miembros (CNAA, Corporación Hortícola, UNAG, CMC, Asociación de Mujeres Agroindustriales), las reuniones siguientes fueron dedicadas a la definición de reglas mínimas de funcionamiento del espacio, de sus alcances y su misión.

Esta fase (abril 2007: 2 reuniones) permitió definir de manera colectiva las orientaciones de la plataforma las cuales fueron las siguientes:

- Objetivos :
 - Conformar un espacio de organizaciones de productores(as) de ámbito nacional, para lograr incidencia de políticas públicas en el sector productivo (a través de la elaboración y la promoción de propuestas de políticas, sobre temas transversales de interés común entre las organizaciones, y seguimiento de políticas existentes).
 - Promover el desarrollo de alianzas estratégicas entre las organizaciones participantes, a través del intercambio de experiencias exitosas y la definición de una agenda mínima de trabajo común
- Compromisos de los participantes
 - Informar y intercambiar sobre temas de interés con las organizaciones de base para lograr un retroalimentación
 - Lograr la sostenibilidad de este espacio de discusión y análisis entre organizaciones
- Productos esperados
 - Un espacio de discusión y análisis entre las organizaciones consolidado y sostenible, para analizar experiencias de diferentes estructuras de conformación de las organizaciones de productores en diferentes países; Intercambio de experiencias entre organizaciones participantes ; analizar algunos temas de interés común por parte de organizaciones de productores de la plataforma (ejemplo : Competitividad, el canon de agua; otros)
 - Reflexión sobre algunos temas de fortalecimiento de las organizaciones para analizar algunos puntos de los 7 ejes de la propuesta de fortalecimiento de las organizaciones con base al congreso de organizaciones;

- Alianzas con organizaciones nacionales e internacionales en diferentes eventos (diagnóstico de las alianzas que existen ; participación de miembros de la plataforma a en espacios internacionales)
- Cuadros dirigentes capacitados en negociación para la incidencia política, se capacitó sobre este tema a los participantes de la plataforma a través del análisis de casos exitosos y se desarrolló un programa de capacitación de formación de líderes que integre a jóvenes.
- Mecanismo de información y intercambio hacia las bases mejorado la realización de una consulta a nivel regional, para contemplar las necesidades de las organizaciones de base para su representatividad.
- Propuestas elaboradas y negociadas con el sector privado y público a través de la realización del foro de competitividad.

Sin embargo, no se logró un consenso sobre la forma institucional para este espacio, ni un acuerdo entre diferentes opciones de propuestas operativas:

- parlamento agropecuario (defendido por la Mesa)
- federación de organización bajo la CNAA (defendido por la CNAA).

Por las dificultades de lograr un acuerdo sobre algunas opciones estratégicas de formalización del espacio (espacio de específico de organizaciones o espacio de diálogo con otros actores, nivel de formalización), se empezó a reducir el ánimo de los participantes después de la segunda reunión.

Una consulta individual a los diferentes actores involucrados, permitió de definir a partir de las orientaciones consensuales una forma organizativa mínima (ver anexo 1.2) que fue validada de manera colectiva en mayo 2007 y testado durante los meses siguientes. Durante el mismo periodo (abril 2007) al nivel nacional, se intensificaron los debates nacionales sobre la aprobación del TLC por Costa Rica y USA y la perspectiva de recurrir a un referéndum nacional se concretizó al inicio de mayo de 2007 (anuncio TSE el 01 de mayo), por lo que se inició una fase activa de campaña entre los protagonistas del Si y los del No. Las posiciones de las organizaciones involucradas en el proceso fueron diversas entre los del Si y del No, las cámaras y corporaciones se visualizaron del lado del Si, y una mayoría de las organizaciones de productores fueron del lado del No.

Aunque la plataforma no tenía un enfoque político y no fue un espacio de debate, el antagonismo de posiciones entre las organizaciones, la fuerte influencia en la posibilidad de lograr una forma organizativa y de seguir con una participación activa, tuvo un efecto de desmovilización hasta el 7 de octubre del 2007 que se realizó el referéndum.

d - Fase 4: Información y capacitación a través de intercambio de experiencias y información sobre el marco institucional, fase de participación activa

Con la validación de las reglas mínimas de animación se inició la fase activa de información e intercambio, con una reunión por mes que se desarrollaron de junio a

septiembre de 2007. Durante esta fase, las organizaciones intercambiaron sus experiencias.

Se presentó por parte de las organizaciones la experiencia 6 organizaciones: UPANACIONAL, Corporación Hortícola, Mesa Nacional Campesina, CMC, Asociación de mujeres campesina y Junta Nacional de Feria.

Se presentó en reuniones mensuales de la plataforma informaciones del marco institucional, por temas elegidos por las organizaciones y otros actores participantes de diferentes entes (SENARA, MEIC, MAG): ley de agua, ley de Mipymes, ley de banca de desarrollo, programa de fomento de la agricultura sostenible.

Se realizó un seminario de información específico de un día, inaugurado por el Vice Ministro de la Agricultura, que agrupó a 40 participantes y fue dedicado a los procesos de apertura comercial y se incluyeron presentaciones de diferentes instituciones (Consejo Agropecuario Centroamericano, CIDH, MAG, COMEX) sobre 4 procesos de apertura de comercio internacional: la PACA, el TLC con EEUU, los acuerdos con la UE, y el tratado comercial de Costa Rica con Panamá.

Esta fase se terminó con la realización de un taller de intercambio de experiencia y de capacitación de 2 días en septiembre 2007.

Esta fase permitió:

- mejorar el grado de información de los participantes sobre el marco institucional
- mejorar el conocimiento mutuo entre organizaciones
- mejorar el grado de confianza y entendimiento común.
- mejorar las capacidades en entendimiento de los procesos de incidencia de política

Además, se logró una participación ampliada y regular por parte de las organizaciones de productores y de mujeres, así como una participación más activa de los mismos en la preparación de insumos por parte de las organizaciones (presentaciones de su experiencia).

Sin embargo, en término de participación se nota la falta de participación de la CNAA por diversas razones como: la cristalización del debate sobre el TLC, cambio de gerente, canales de información y las dificultades de tener una movilización regular de las corporaciones (que participaron de manera puntual a eventos específicos según los intereses: seminarios de apertura comercial por ejemplo).

Durante este periodo, el contexto institucional y político fue marcado por una polarización fuerte del debate sobre el TLC y la campaña del referéndum que concrió el esfuerzo de las instituciones y de las organizaciones en los diferentes campos. Al nivel del Ministerio, hubo un nuevo cambio de Ministro y la agenda de reforma del marco institucional se paró esperando los resultados del referéndum previsto el 7 de octubre de 2007.

Aunque la plataforma logro consolidarse en un espacio de información, capacitación, intercambio durante este periodo, el marco institucional y político global afectó la dinámica de trabajo de la plataforma en término de:

- ampliación de la participación a las cámaras y en menor medida de las corporaciones
- perspectiva de tener un diálogo entre las organizaciones de la plataforma y el gobierno, ya que las organizaciones de productores (como la mayoría de las zonas rurales) estuvieron a favor del No.
- capacidad de definir una estrategia en un entorno de incertidumbre sobre el marco institucional, los resultados del TLC, cambio de ministro al nivel del MAG durante la campaña y ausencia de orientaciones futuras.

e - Fase 5: Actualización de una propuesta de estrategia para el fortalecimiento de los productores y sus organizaciones: fase de construcción activa

En octubre 2007, con los resultados del referéndum se aclaró la orientación del marco institucional y la plataforma entro en una fase activa de construcción, para actualizar una propuesta de estrategia tomando en cuenta los últimos elementos nuevos del entorno (octubre y noviembre 2007).

Por parte de las organizaciones se realizo un diagnostico de la situación del entorno que rescato las amenazas y oportunidades por rubros que se presenta a continuación:

Amenazas y oportunidades para el desarrollo de los productores y sus organizaciones

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A. Económico</p> <p>Déficit en recursos económicos para desarrollar y ampliar los proyectos de los productores: ausencia de financiamiento</p> <p>Ingreso de nuevas políticas económicas</p> <p>Intensificación de la competencia por parte de otros países (“Competencia desleal”)</p>	<p>Acceso a la cooperación internacional</p>
<p>B. Vulnerabilidad de los pueblos campesinos hacia los desastres climatológicos</p>	
<p>C. Inversión Extranjera:</p> <p>La inversión que se va a dar de los extranjeros en C.R. limita y obstaculiza el desarrollo de las microempresas de los agricultores (reducción de acceso a tierra, y competencia por el acceso a los mercados).</p> <p>Venta de servicios básicos: agro, tierra, biodiversidad.</p>	
<p>D. Comercialización</p> <p>Incertidumbre sobre el mercado de nuestros productos y falta de oportunidad de productoras y productores para vender los productos</p> <p>Falta de enlaces en la producción</p> <p>Falta de comercio con mejores oportunidades</p>	<p>Oportunidades de introducirnos en un mercado más amplio</p> <p>Nuevas alternativas productivas: agro combustibles</p>
<p>E. Intromisión del Gobierno</p> <p>Limitaciones del diálogo entre el Gobierno y los organizaciones de productores</p>	<p>Oportunidades de participación de los pequeños grupos organizados en diferentes espacios de toma de decisiones gubernamentales.</p> <p>Acceso a las políticas de gobierno de cooperación con el sector.</p>
<p>F. Consolidación de las organizaciones</p> <p>No organización colectiva para lograr políticas públicas inclusivas para pequeñas y pequeñas productores.</p> <p>Falta de cooperación hacia las organizaciones.</p> <p>Desorganización, falta de compromiso.</p> <p>Limitación en el desarrollo de las estrategias de las organizaciones.</p> <p>La actitud de la dirigencia.</p> <p>Falta de políticas bien orientadas para el fortalecimiento organizacional.</p> <p>Políticas sociales débiles</p>	<p>Se hace el esfuerzo de los agricultores para sobrevivir y buscar alternativas</p> <p>Espacios de participación, tener varios grupos afiliados a una misma organización. Organización colectiva para la construcción de políticas públicas inclusivas.</p> <p>Poder estar en una plataforma que unos esfuerzos y poder hacer incidencias juntas y organizadas..</p> <p>Hemos liderado espacios de integración regional, como por ejemplo la organización ganadera</p> <p>Inicio de una nueva generación dirigencial.</p> <p>Hay mucho interés en el fortalecimiento gremial para compartir alianzas</p>

Tomando en cuenta este análisis, se desarrolló una propuesta actualizada con base a los ejes de la propuesta de 2005 y el trabajo del año 2007 (ver abajo).

**Propuestas de ejes estratégicos para el fortalecimiento
de los productores y sus organizaciones**

Eje 1: Promover las alianzas entre organizaciones para lograr el fortalecimiento organizacional

- mediante las alianzas estratégicas, **alcanzar el fortalecimiento** con acciones que nos permitan el acceso a servicios financieros, mercado y otros
- crear de **comisiones regionales**, abrir espacios de análisis y discusión de situaciones que afecten o atenten contra el sector agropecuario
- establecer **metodologías de capacitación a dirigentes** que nos permitan de contar con organizaciones actualizadas y con visión empresarial, así como el fortalecimiento comunal

Ejes 2: política Pública replantear la relación de las organizaciones con el Estado, el sector Empresarial, los gobiernos locales para promover la agricultura familiar y el desarrollo rural (política pública y su nuevo contexto)

- Reforzar las **relaciones entre organizaciones y el sector agropecuario** ampliado para que como productores participemos en la implementación del Plan Nacional de Desarrollo propuesto por el gobierno
- Favorecer **alianzas con el sector privado** con relaciones bien equilibradas para abrir espacios de mercado accesible y eficiente
- Fortalecer **la relación con los gobiernos locales** para que los productores incidan en las políticas locales de desarrollo rural (Fortalecer la relación con los productores y productoras para que incidan en las políticas de desarrollo rural en especial).
- Mejorar los servicios de apoyo a la agricultura mediante la creación de **centro de servicios rurales que funciones como una ventanilla única**
- Crear los mecanismos para modernizar la institucionalidad del sector agropecuario para adaptarla a condiciones actuales con una **integración de los servicios** para atender mejor a las necesidades de los productores
- Establecer una reforma agraria que permita **reglamentar el uso y tenencia de la tierra**
- Desarrollar a la agricultura familiar para **lograr la seguridad alimentaría**

Ejes 3 : mejorar el acceso y la calidad de los servicios de apoyo a la agricultura: financiamiento, mercadeo

- desarrollar **nuevos mecanismos de servicio de apoyo** (a los productores y sus organizaciones) como los Centros de Servicios Rurales para brindar servicios en asistencia técnica y financiamiento adecuado a las necesidades, elaboración de proyectos, búsqueda de mercado, acceder al sistema de agrocadenas productivas
- garantizar financiamiento adaptado a la naturaleza de las actividades agropecuarias mediante la articulación de los fondos disponible en una **Banca de Desarrollo**, con la exclusión de la intermediación bancaria y el ajuste de los requerimientos y trámites

Eje 4: promover el empoderamiento e la incidencia de las mujeres, de los jóvenes y de los indígenas.

- Un sistema educativo mas adaptado a las necesidades de la familia campesina
- Multiplicar oportunidades de trabajo en actividades agrícolas y no agrícolas en el medio rural

En noviembre 2007 se invitó a otra organización de productores emergente la Alianza Campesina, que se formalizó en octubre 2007 y que fue la firmó en el último mes de la campaña del referéndum un acuerdo con el Gobierno que compartía algunos puntos en común con la propuesta de la plataforma.

A finales de noviembre de 2007, para validar y operacionalizar la propuesta de estrategia por parte de la plataforma y el acuerdo con el gobierno, se realizó el foro taller “las organizaciones de productores(as) en Costa Rica: Fortalecimiento para la competitividad y el desarrollo sostenible” del 27-29 de noviembre de 2007, donde participaron representantes de organizaciones nacionales y locales de todas las regiones del país (70 participantes).

Este foro taller contó con la presencia de señor Ministro de la Agricultura y Ganadería al cierre para (re) iniciar el diálogo Organizaciones – Estado, que estaba interrumpida desde hacía más de un año.



Este evento permitió tener los siguientes logros:

- **la reiniciación de un diálogo entre organizaciones que tienen una base social de pequeño y mediano productor y que fue antagonista** en la campaña política del referéndum (muchas organizaciones apoyaron el No, la Alianza Campesina apoyo el Si)
- desarrollo de **un diálogo entre las organizaciones de la plataforma de diálogo y el Estado**
- proponer **una propuesta de agenda básica compartida** entre una base amplia de organizaciones (ver tabla abajo) para servir de insumo a la **reapertura del foro mixto** que estuvo suspendido desde hace mas de un año.

**Propuesta de agenda propuesta por el foro-taller de organizaciones
Estableciendo un diálogo abierto y transparente:
Entre el Estado y las Organizaciones del Sector Agropecuario**

Las organizaciones campesinas a nivel nacional: Coordinadora de Mujeres Campesinas (CMC), Asociación Nacional de Mujeres Agroindustriales; la Alianza Campesina, Mesa Nacional Campesina, UPANACIONAL; además las organizaciones nacionales y regionales reunidas en el marco de la Plataforma de Diálogo del 27 al 29 de noviembre en el Hotel Talamanca, Costa Rica.

Considerando:

Que las organizaciones aquí reunidas se articulan en función de valores de solidaridad, respyo, tolerancia en la diversidad, ayuda mutua y diálogo transparente para avanzar en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y familias que conforman el sector agropecuario rural a nivel local y nacional.

Que las organizaciones aquí presentes no van a negociar, sino a implementar los acuerdos que se han concertado.

Que la agenda sintetiza el esfuerzo de todas las organizaciones e ideas de implementación de los acuerdos, contando con el apoyo y el compromiso gubernamental.

Nos proponemos:

Con la idea de establecer el diálogo se presentan una serie de propuestas para que sean tomadas en cuenta, esperando una reacción en la primera convocatoria del Foro Mixto. Hay consenso que la instancia de implementación de acuerdos es el Foro Mixto, como una instancia decretada por Ley que hay que aprovechar.

5. Tenencia y titulación de tierras

Es un problema no resuelto, y se propone convocar a un Congreso Nacional para elaborar un proyecto de ley de titulación de tierras; así como las medidas y mecanismos para la transformación del IDA. Por ahora es necesario que el gobierno suspenda todo acto administrativo, judicial y persecutorio por parte de algunos funcionarios, con respecto a la tenencia y desalojo, revocatoria, ocupación de tierras; decretándose una tregua hasta tanto no haya una negociación. Es necesario en este tema asegurar la equidad de género en los espacios de discusión y en la elaboración de políticas.

6. Acceso a servicios no financieros.

Hay dificultad en el acceso a servicios. Existe una demanda y hay que abrir un mecanismo, revisando la institucionalidad. Se plantea que se impulse el proveer servicios desde las organizaciones, incorporando con especial énfasis a la juventud, a la población indígena y a las mujeres a los centros de servicios. Se requieren opciones reales y accesibles para el emprendimiento y competitividad.

7. Financiamiento (Banca de Desarrollo)

Hay recursos limitados para el sector agropecuario, y burocracia para los pequeños productores. Se requiere financiamiento ágil y oportuno. Es necesario acceder a los recursos a través de propuestas productivas. En los próximos dos meses las organizaciones presentarán un perfil de proyecto productivo, enmarcados en el programa ganadero que debe implementarse. Se hará énfasis en ganadería de doble propósito, ganado semi estabulado. Se propone un enfoque de agrocadenas a partir de alianzas estratégicas

con entidades comercializadoras de la carne. Son aceptables las garantías prendarias, fiduciarias y garantías del Estado, sin comprometer los bienes de los agricultores(as), ni tampoco utilizar las garantías hipotecarias. El gobierno debe facilitar los medios, la información y los espacios para que se establezca la comercialización del ganado.

8. Desarrollo productivo y mercado.

Favorecer la inclusión de los productores al desarrollo productivo y encadenamiento, apoyando ganadería, granos básicos, raíces y tubérculos. Incluye diversos temas que serán desarrollados a través de propuestas concretas en: turismo rural, mercadeo de productos, sector forestal, capacitación para la competitividad, sostenibilidad ambiental, transferencia tecnológica, pesca y acuicultura. Se pretende el fortalecimiento del encadenamiento de pequeños y medianos productores en el ámbito local y regional.

3 – síntesis del proceso, logros limitaciones, lecciones aprendidas y perspectivas

Los objetivos previstos en el contexto político y institucional de 2005, inicio de 2006 tuvieron que ser revisado por el nuevo contexto del fin de 2006. En este nuevo contexto, el proyecto no pudo inscribirse de lleno en el seguimiento de un proceso existente (congreso de organizaciones de 2005 y el comité de seguimiento), pero se tuvo que hacer evolucionar los alcances del espacio existente y la propuesta, para tomar en cuenta los cambios institucionales y políticos que se dieron entre la fase de diseño y el inicio de la implementación.

3.1. Logros

Durante la duración del proyecto se obtuvo los siguientes logros:

- ampliar un comité de seguimiento en una plataforma de información, capacitación y diálogo de organizaciones de ámbito nacional.
- crear un espacio de diálogo nuevo en una coyuntura difícil de fuerte tensiones dentro la sociedad costarricense ligada a la campaña del referéndum.
- un mejoramiento del conocimiento de los participantes en término del marco institucional y de sus capacidades en la análisis de situaciones y propuestas.
- lograr al final (después de 2 mes del referéndum) :
 - o tener **la reiniciación de un diálogo entre organizaciones que tienen un base social de pequeño y mediano productor y que fueron antagonista** en la campaña política del referéndum
 - o desarrollar **un diálogo entre las organizaciones de la plataforma de diálogo y el Estado** y contribuir a la dinámica de la re-apertura del Foro Mixto
 - o de proponer **una propuesta de agenda básica compartida** entre una base amplia de organizaciones para servir de insumo a la **reapertura del foro mixto** que estuvo parado desde más de un año.

3.2. Limitaciones

Durante la duración del proyecto se encontraron las limitaciones siguientes:

- el contexto político global y la coyuntura del referéndum sobre el TLC y la ausencia de reconocimiento y diálogo con del Estado con las organizaciones de productores integrantes de la plataforma, durante la mayor parte de la duración del proyecto.
- la tendencia inherente a las organizaciones de productores a cuestionar entre ellos mismos la legitimidad de las organizaciones y de sus representantes.
- las brechas culturales, académicas, de experiencias y de nivel de representatividad entre los participantes de la plataforma.
- las divergencias entre los participantes sobre la visión estratégica de la utilidad de la plataforma (espacio de información y intercambio para el fortalecimiento de capacidades, o espacio para lograr tener crear alianzas fuertes para negociar política pública).
- la disponibilidad de algunos de los representantes y las limitaciones en sus capacidades de convocatoria y información hacia las organizaciones de bases y las regiones (limitación así como dificultades internas).

Anexo 2.1.a: Plan de acción de la agrocadena raíces tropicales en la región Huetar Norte (producto 2.1)

El fortalecimiento y consolidación del proceso de la AGROCADENA, es un proceso lento, ya que esta regulado por la conducta social y las normas culturales existente, y no solo por los principios económicos y los designios o propósitos de la globalización. Las instituciones de apoyo no deben impacientarse y forzar de manera artificial el proceso, lo cual haría que el crecimiento no fuese sostenible.

El cambio permanente del entorno económico como resultado de la globalización de la economía obligan a los productores, empresarios y a instituciones a adaptarse y ajustar sus sistemas de producción o sistemas de actividades con una velocidad cada vez más alta. Estas condiciones los incentivan a investigar y buscar alternativas para minimizar los riesgos generados por la globalización y para encontrar nichos en los mercados, más todavía cuando no cuentan con cadenas agro-productivas estructuradas.

El sector de raíces y tubérculos es de gran importancia socioeconómica para la Región Huetar Norte, existe una gran experiencia acumulada por más de 25 años en el establecimiento, producción y comercialización de los productos. Es una actividad que concentra un elevado número de pequeños y medianos productores. En la zona norte las raíces y tubérculos se cultivan en todos los cantones de la zona norte. Los cultivos que integran este sector productivo son:

➤ Yuca	➤ Ñame	➤ Yampi	➤ Ñampi
➤ Jengibre	➤ Malanga	➤ Camote	

La yuca, ñame, ñampi y tiquisque son los productos que mayor presencia tienen en las exportaciones de Costa Rica a mercados internacionales de grupos étnicos. Esta actividad le generó al país en el año del 2005 más de 43 millones de dólares (según información COMEX 2005), por concepto de sus exportaciones. La Región Huetar Norte suple entre el 75-80% del área y producción de esta actividad a nivel nacional. En el **CUADRO N° 1** se presenta un resumen del número de hectáreas de Raíces y Tubérculos cultivadas en los últimos tres años. MAG Huetar Norte

**CUADRO N° 1 Resumen de las hectáreas de Raíces y tubérculos
Cultivados en los últimos 3 años**

Cultivo	Año		
	2004	2005	2006
Yuca	6.021	15.074	9.303
Ñame	741	2.360	1.460
Tiquisque	468	1.439	1.461
Ñampí	373	652	266
Yampí	210	196	190
Jengibre	110	264	177
Camote	90	73	145

Es una actividad altamente permeable, donde tanto productores como comercializadores entran y salen del negocio con facilidad. Dicho comportamiento obedece entre otros factores, a las fluctuaciones de precios de los productos y en algunos casos, bajos costos de producción en el cultivo de la yuca.

La producción de Raíces y tubérculos esta principalmente en manos de pequeños y medianos productores, según se muestra en el **CUADRO N°2**. El 84.7% del área cultivada corresponde a siembras no mayores de 50 has. Solamente los cultivos de ñame y yuca muestran áreas mayores de 50 has.

CUADRO N° 2. Distribución de las áreas en hectáreas de Raíces y tubérculos, según área sembrada. MAG Región Huetar Norte. Noviembre 2006

Has cultivadas	Total	Cultivos							
		Camote	Jengibre	Malanga	Ñame	Ñampí	Tiquisque	Yampi	Yuca
Total	14.617	145	177	361	1.459	266	1.100	190	9.302
0,1has a 50,0 has	12.391	145	177	361	1.213	266	1.100	190	7.403
50,1has a 100,0 has	631	0	0	0	246	0	0	0	305
100,1 a 150,0 has	1.094	0	0	0	0	0	0	0	1.094
150,1 a 200,1 has	500	0	0	0	0	0	0	0	500

Según censos realizados tanto por el MAG, como por CNP, el orden de importancia en el establecimiento de Raíces y tubérculos ha variado como se puede observar en el Cuadro n° 3.

CUADRO N° 3. Comparación de áreas de siembra Raíces y tubérculos en distintas décadas.

Cultivo	Censo 96 – 97 CNP		Censo noviembre 2005 MAG	
	Área (Ha)	Exp. (t.m)	Área (Ha)	Exp. (t.m)
Yuca	4.550	45.996	15.076	80.720
Jengibre	1.520	8.797	264	862
Ñame	302	12.579	2.362	16.404
Tiquisque	897	2.457	1.199	2.327
Ñampí	382	8.608	652	8.034
Yampi	193	878	196	953
Total	7.844	79.315	19.749	109.300

Se verán los puntos críticos en sus diversas yapas de producción así como también sus posibles soluciones presentadas por los mismos actores a la largo de los talleres implementados en esta Agro cadena, todo obedeciendo a un Plan de Trabajo ya establecido y coordinado con los demás actores.

Creemos que este pequeño aporte no se ha terminado, sino que esperamos se enriquezca y actualice con los comentarios y demás aportaciones que cada persona que lo estudie pueda realizar.

**Priorización de puntos críticos, acciones estratégicas
y resultados esperados**

Puntos críticos	Acciones estratégicas	Productos
COMERCIALIZACION		
Falta de reconocimiento de la calidad de los productos costarricenses	Desarrollar un sello de calidad (país)	Producto costarricense reconocido y competitivo (por la calidad y el precio)
Falta de información sobre la competencia interna y externa	Desarrollar inteligencia de mercado (información sobre lo que están haciendo los países competidores (Ecuador, Panamá, Nicaragua, Honduras y otros))	El sector productivo tiene la información pertinente para tomar decisiones acertada y regulación de la oferta y demanda.
AGROINDUSTRIA		
Algunas plantas no poseen las condiciones apropiadas para su funcionamiento	Realizar un diagnostico para establecer las condiciones actuales de las plantas empacadoras.	Plantas cumplen con todas las normas de calidad e inocuidad
	Establecer un reglamento y requisito de funcionamiento de las plantas empacadoras.	
Falta de cumplimiento de la Ley de Bioterrorismo y otras normas.	Que las instituciones hagan cumplir el reglamento.	
Condiciones de financiamiento inapropiadas (tasas de interés, plazos y garantías)	Que las organizaciones y empresas puedan acceder a un sistema de financiamiento en condiciones favorables	Financiamiento en condiciones favorables (plazos, garantías, intereses)
Los materiales vegetativos actuales no son con fines industriales	Negociar con instituciones de investigación públicas y privadas los materiales necesarios (evaluar y transferir materiales a productores)	Mayores opciones productivas para los productores
No se conoce la capacidad industrial instalada para raíces y tubérculos	Elaborar diagnóstico agroindustrial.	Información actualizada sobre la capacidad industrial instalada en el país

Puntos críticos	Acciones estratégicas	Productos
FASE: PRODUCCION		
Buenas Prácticas Agrícolas		
En la región no se tiene un programa de Buenas Practicas Agrícolas (BPA), que permita regular y controlar la calidad de la producción	Diagnostico de las condiciones actuales de las fincas.	Fincas de productores con condiciones optimas para tener una producción con inocuidad y trazabilidad
	Identificar mecanismos de financiamiento para la aplicación de las Buenas Práctica Agrícolas.	
	Establecer un Programa de capacitación e implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.	
	Elaborar manuales de Buenas Prácticas Agrícolas para los distintos cultivos.	
Planificación de siembras		
No existe una planificación de siembra.	Promover la zonificación de los cultivos de acuerdo a sus condiciones agro ecológicas.	Mapeos de las zonas productoras para las Raíces y tubérculos.
FASE: PRE PRODUCCION		
Fitosanitarios/ Plaguicidas		
Los fitosanitarios que se aplican en las raíces y tubérculos, no aparecen en la lista de plaguicidas autorizados por el SFE	Instancias de investigación públicas y empresas privadas establecen un Plan de Evaluación de Fitosanitarios.	Lista de Fitosanitarios autorizados para la producción de Raíces y tubérculos
Investigación		
Los productores no tienen un programa de investigación y mejoramiento continuo de las actuales semillas.	Realizar inventario de lo que se esta investigando y de lo que se necesita.	Programa de investigación de acuerdo a las necesidades de los productores y con financiamiento y un banco de germoplasma.
Establecer un programa de mejoramiento y renovación de semilla certificada de acuerdo con sus diferentes usos.	Establecer un programa de mejoramiento y renovación de semilla certificada de acuerdo con sus diferentes usos.	
Organización:		
Los productores, empaques, intermediarios y exportadores, no cuentan con estructuras organizativas	Diseñar estructuras y procesos de fortalecimiento organizativos de acuerdo a los planteamientos con los actores.	Estructura organizativa regulando, planificando y controlando la actividad de Raíces y tubérculos
Los actores tienen altos costos de producción, empaque y transporte, por falta de organización	Determinar estructura de costos de la producción hacia el mercado final.	Estructuras de costos elaboradas en la producción, empaque, industria y comercialización.
	Organización para adquisición de insumos y productos para la producción, procesamiento y comercialización.	Actores de la agrocadena comprando en forma conjunta para bajar los costos
Deficiente control en la calidad e inocuidad de producto para la exportación	Implementación de un sistema de seguimiento y control de calidad en las distintas fases.	Sistema de seguimiento y control funcionando

Información general de la agrocadena

Agrocadena: Raíces y tubérculos

Dirección Regional: Huetar Norte

Agencias de Servicios Agropecuarios involucradas: Los Chiles, Upala, Guatuso, La Fortuna, La Tigra, Aguas Zarcas, Santa Rosa.

Nombre de los integrantes de la Comisión Regional de Raíces y tubérculos.

Nombre	Sector que representa
Rudiger Lohrengel	Privado/ Asesoría en producción, empaque e industria.
Yiny Porras	Privado/ producción, empaque y comercialización
Edgar Medina	Privado/ producción, empaque y comercialización
Ana	Privado/ Comercialización.
Trinidad Rodríguez	Privado/ producción
Hermogenes	Privado/ producción
Basilio Rodríguez	Privado/ producción, empaque y comercialización.
Sergio Murillo	Privado/ Promoción de las exportaciones
Greivin Delgado	Privado/ Distribución de insumos e investigación
Sergio Torres	Público/ Investigación
Edgar Aguilar	Público/ Investigación
David Alfaro	Público/
Ana Gómez	Público/ Elaboración de políticas sectoriales.
Pedro Hernández	Público/

Nombre de los integrantes de la Comisión Técnica Operativa de la agrocadena sus responsabilidades e instituciones u organizaciones.

Nombre	Institución u organización
Orlando Hernández	MAG ASA La Fortuna
Olman Villegas	MAG ASA Guatuso
Carlos Porras	MAG ASA Los Chiles
Fernando Vargas	MAG ASA Santa Rosa
José Vallejos	MAG ASA Upala
José A Pérez	MAG ASA Aguas Zarcas
Robin Almendarez	MAG RUTA
Jean Francois Le Coq	CIRAD
Ana Gómez	SEPSA
David Edwars	CNP
Pedro Hernández	CNP/ Gerente del Programa
Arturo Segura	MAG/ SFE
Guillermo Rodríguez	

Anexo 2.1.b: Plan de acción de la agrocadena granos básicos (Frijol) en la región Huetar Norte (producto 2.1)

En esta caracterización se pretende detallar en forma concisa y sencilla, las diversas yapas o fases de la Agro cadena de frijol en la Zona Norte, sus fortalezas y debilidades, desde sus inicios, pasando por el proceso productivo y de mercadeo, hasta el momento en que se degustará en su mesa.

El fortalecimiento y consolidación de la AGROCADENA, es un proceso lento, ya que esta regulado por la conducta social y las normas culturales existente, y no solo por los principios económicos y los designios o propósitos de la globalización. Las instituciones de apoyo no deben impacientarse y forzar de manera artificial el proceso, lo cual haría que el crecimiento no fuese sostenible.

La Región Huetar Norte (Costa Rica) presenta las condiciones agro-ecológicas adecuadas para el cultivo del frijol, (Los Chiles, Upala, y Guatuso) con una gran experiencia acumulada por más de 30 años en el establecimiento, producción y comercialización de los granos.

Desde el punto de vista social, este producto es fundamental en la canasta básica alimentaria de los costarricenses, consumido por un alto porcentaje de la población y producido principalmente en aquellas zonas o cantones con índices de desarrollo social muy bajos y por lo tanto con una alta incidencia de pobreza o desarrollo social.

El consumo anual de frijoles en nuestro país ronda las 40. 000 toneladas. El consumo per cápita de frijol en el país en el año 2004 fue de 8.7kg/hab/año, mientras que en Enero del 2006 fue 10.1Kg/hab./año para 27.7 gr./día

Antes del año 1995 estas eran abastecidas en su totalidad por productores y (ras) nacionales, siendo la Zona Norte (Los Chiles) la más importante con un aporte del 782.8%

Para satisfacer las necesidades de consumo, se recurre a importaciones de grano de Centroamérica, Canadá, China, Estados Unidos y Argentina.

En el año 2004 el área sembrada de frijol en la región Huetar Norte había disminuido a solo el 43% del área nacional (SEPSA, 2005).

Para el período agrícola 2006- 2007 el área de siembra fue de 4160.3 has, con 268 productores y productoras 348 fincas. (Censo Agrícola 2006-2007 ASA los Chiles).

Existe una fuerte reducción del número de productores de frijol a nivel nacional, debido a altos costos de producción, bajos precios internacionales del grano., condiciones climáticas atípicas en la región.

En los últimos años en la Huetar Norte algunas organizaciones de productores han invertido energías por consolidar ciertos procesos o actividades. A pesar de los esfuerzos, las organizaciones han tenido dificultad para consolidar sus actividades productivas, por su parte el apoyo gubernamental y del estado en algunos casos a estas iniciativas a sido considerable.

Lo anterior debe de hacer reflexionar tanto a las organizaciones como a las instituciones sobre cuales serán los mecanismos mas apropiados para apoyar a las organizaciones de productores. Las estructuras organizativas existentes son llamadas a asumir más responsabilidades de su sector, es decir, a jugar papeles para los cuales no siempre están bien preparadas y no cuentan con las herramientas adecuadas.

Se detallan ampliamente los aspectos técnicos de cada eslabón de la producción, desde la producción de semilla en la fase de preproducción, pasando por los distintos procedimientos para la siembra del cultivo, los cuidados y diversas plagas u enfermedades, hasta los sistemas de comercialización e industrialización detallados en cada capítulo.

Se verán los puntos críticos en sus diversas yapas de producción así como también sus posibles soluciones presentadas por los mismos actores a la largo de los talleres implementados en esta Agro cadena, todo obedeciendo a un Plan de Trabajo ya establecido y coordinado con los demás actores.

Creemos que este pequeño aporte no se ha terminado, sino que esperamos se enriquezca y actualice con los comentarios y demás aportaciones que cada persona que lo estudie pueda realizar.

Priorización de puntos críticos, acciones estratégicas y resultados esperados

Fase	Puntos críticos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
Comercia- lización	No existe un mecanismo legal para que los industriales compren la producción nacional.	Crear un mecanismo legal con el cual los industriales se comprometan a comprar la producción nacional.	Proyecto de Ley para la competitividad frijolera nacional aprobado en la Asamblea Legislativa.
	Irregularidad en la calidad del producto afecta el precio de compra.	Implementar un sistema de buenas prácticas agrícolas y de manufactura para ofrecer un producto de mayor calidad.	Producto de la región competitivo en el mercado nacional y de excelente calidad.
	Ingreso de productos de terceros mercados en época de cosecha de la producción nacional.	Aplicación de políticas arancelarias y no arancelarias para proteger al productor nacional en época de cosecha.	Producción nacional protegida durante la época de cosecha utilizando adecuadamente medidas de protección.
Agro- industria	Limitada infraestructura y equipo para el manejo poscosecha y almacenamiento del producto.	Gestionar recursos para la construcción de infraestructura y compra de equipo que permita un manejo poscosecha adecuado.	Infraestructura adecuada para el proceso de secado, selección, limpieza y almacenamiento del producto.
	Bajo nivel de desarrollo agroindustrial: (Frijol empacado y seleccionado, pasta de frijol).	Desarrollar alternativas para la generación de mayor valor agregado y verticalizar la producción.	Producto de la región con mayor valor agregado y posicionado en el mercado.

Priorización de puntos críticos, acciones estratégicas y resultados esperados (sig.)

Fase	Puntos críticos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
Producción	Altos costos de producción.	Negociar precios por volumen en compra de insumos y servicios que contribuyan disminuir los costos de producción.	Productores organizados para la adquisición de insumos y servicios.
	Bajos rendimientos de producción.	Mejorar la transferencia de técnicas de producción.	Un programa sostenible de transferencia de tecnología y de intercambio de experiencias entre productores.
	Precios bajos hacen que los productores salgan de la actividad y vendan sus tierras.	Negociar precios con el sector industrial que le permita al productor mantenerse en la actividad.	Precios adecuados de compra al productor que les permita mantenerse en la actividad.
Pre-producción	Bajos rendimientos por la poca utilización de semilla certificada.	Definición de una política sostenible para la producción y distribución de semilla certificada al productor.	Productores utilizando semilla certificada.
		Coordinación con entidades de investigación para la producción de semilla certificada.	
	Difícil acceso a la zonas de producción en tiempo de cosecha.	Coordinación con los gobiernos locales, MOPT y organizaciones comunales para mejorar el acceso a las comunidades productoras de frijol.	Caminos y puentes en condiciones que faciliten el acceso a las zonas de producción.
	No hay condiciones adecuadas de financiamiento para el productor de frijol.	Negociar un financiamiento adecuado a las condiciones del productor y al ciclo del cultivo (Banca de Desarrollo).	Disponibilidad de financiamiento en condiciones adecuadas y acorde al ciclo de cultivo.
	Organizaciones de la región con poco nivel de integración y desarrollo empresarial.	Promover las alianzas entre las organizaciones de frijol de la zona, que les permita una mayor fuerza negociadora.	Organizaciones con capacidad empresarial para hacer alianzas, negociar y administrar proyectos de desarrollo.
		Implementar un programa de capacitación y de aprendizaje continuo en desarrollo organizacional y empresarial para los productores.	

Información general de la agrocadena

Agrocadena: Frijol

Dirección Regional: Huetar Norte

Agencias de Servicios Agropecuarios involucradas: Los Chiles, Upala, Guatuso

Nombre de los integrantes del Comité Regional Frijol.

Nombre	Sector que representa
Mario Bulgarin Sequeira	Organización CAC Los Chiles, Comercialización
Kennyh Serrano Gaitan	Organización CDPGB Comercialización
José Umaña Espinoza	Organización CoopePueblo Nuevo, Upala. Comercialización
William Peraza Fernández	Organización Asoc. de prod. e industriales de México de Upala, Comercialización.
Lino Rodríguez	Organización, Cooperativas Empresarial de los Productores de las Plantaciones Agrícolas y Similares (CEPAS), Upala.
Antonio Ledezma	Organización , ASOLCRUZ, Comercialización
Pedro Miranda Téllez	Organización, Asociación de Agricultores de Coquital Los Chiles. Producción
Visión Mundial	Privado/ ONGs
Ronald Ramírez Carranza	Público / CNP
Arnoldo Vargas León	Público/ INTA, Investigación
Ligia Ortiz	Público/ IDA
Juan Ignacio Sibaja Vargas	Público/ Gerente Programa de Granos Básicos
Alicia Sánchez Solís	Público/ Elaboración de políticas sectoriales.

Nombre de los integrantes de la Comisión Técnica Operativa de la agrocadena sus responsabilidades e instituciones u organizaciones.

Nombre	Institución u organización
Olman Villegas Barrantes	MAG ASA Guatuso
José Vallejos Castillo	MAG ASA Upala
Carlos A. Porras Zamora	MAG ASA Los Chiles
Robin Almendares	MAG RUTA
Jean Francois Le Coq	CIRAD
Alicia Sánchez Solís	SEPSA
Juan Ignacio Sibaja Vargas	CNP/ Gerente del Programa

Anexo 2.1.c: Plan de acción de la agrocadena ganadería en la región Huetar Norte (producto 2.1)

La Región Huetar Norte está conformada por los cantones de Guatuso, Los Chiles, San Carlos, Sarapiquí y Upala, así como por los distritos de Peñas Blancas de San Ramón, Río Cuarto de Grecia y Sarapiquí del cantón Central de Alajuela. Sus 9.803,88 km² de extensión, representan el 19,26% del territorio nacional.

La región se caracteriza por tener variaciones marcadas en clima y topografía, alrededor del 5,5% de su territorio emerge sobre los 1.000 msnm, con precipitaciones anuales entre los 3.500 y 4.000 mm y temperaturas entre 18 y 26 grados. La temperatura favorece la explotación ganadera intensiva con animales de alto potencial productivo.

La principal empresa lechera nacional posee allí su mayor red de recolección, transporte y proceso (leche en polvo) a nivel nacional. Estas condiciones favorecen principalmente la explotación lechera intensiva pero también la producción de carne intensiva. Un 8,3% de la región está entre los 500 y 1.000 msnm, que identificamos como zona media. En esta zona la temperatura fluctúa de 24 a 30 grados centígrados y la precipitación de 3.000 a 3.500. El clima condiciona la producción bovina a base de animales más adaptados al calor y humedad. Las explotaciones de lechería intensiva y semi intensiva son las prevalecientes en esta zona. El restante 86,2% del territorio corresponde a tierras menores a 500 msnm o bajas.

Estas tierras se extienden hacia el norte alejándose de los principales centros de población. Con diferentes tipos de suelo poseen una temperatura entre 26 y 32 grados centígrados y una precipitación de 3.000 a 3.500 mm anuales. El crecimiento de la misma se debe primordialmente al proceso de parcelación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA). La explotación ganadera en estas zonas tiende al doble propósito y la cría en sistemas de menor requerimiento de capital. El clima, la temperatura y el terreno obligan a mantener animales más rústicos bajo una explotación más modesta y en algunos casos de subsistencia.

La Región Huetar Norte es la primera productora de leche con una producción estimada en 600 mil kilogramos diarios y la segunda con mayor cantidad de ganado del país. Poseía en el año 2001 un hato de 415.919 cabezas de ganado en 334.831 has de repastos, según información del censo 2000-2001 del Programa de Erradicación del Gusano Barrenador en Costa Rica (censo PEGB 2000, 2001) ajustada por el MAG. De las cuales un 12% corresponden a ganadería de leche, un 34% a doble propósito y un 54% a ganado de cría (MAG).

Para analizar los puntos críticos que afectan las acciones en pre-producción, producción, mercadeo e industrialización de los productos cárnicos y lácteos, se realizaron 6 foros en los meses de abril a junio con un total de 157 productores en las localidades de San Rafael de Guatuso, Upala centro, El Pavón de Los Chiles, Platanar de San Carlos, Río Frío y La Unión de Golfito de Sarapiquí. Posteriormente en el mes de junio se realizó un foro institucional en las instalaciones de la Cámara de Ganaderos de San Carlos con la

participación de representantes de las instituciones públicas y privadas para analizar la problemática bajo el mismo esquema de trabajo. Los resultados de este foro fueron procesados y conjuntados con los obtenidos en los encuentros con los productores. Se analizaron 42 puntos críticos que afectan los diferentes eslabones que intervienen en la producción de la agro cadena de ganadería.

Finalmente se realizó un taller de validación el 17 de agosto del 2007 en Muelle de San Carlos con representantes de los productores y de las instituciones públicas y privadas para priorizar, asignar responsabilidades a los diferentes actores y programar el inicio de las acciones (cronograma). Las acciones que se requieren, resultantes de los foros y del taller de validación se pueden resumir de la siguiente manera:

Preproducción:

- El marco jurídico que norma la producción, y la relación entre el productor y los actores que intervienen en el proceso está desfasado y no responde a la realidad del productor, por lo que es necesario la revisión de las leyes de SENASA, Salud, Sanidad Vegetal, MINAE, INS y Setena, así como su correcta aplicación.
- Revisar y mejorar los estudios agros ecológicos y ambientales para el otorgamiento de tierras evitando dar áreas con fuertes restricciones o prohibiciones de uso o la declaratoria posterior de dichas restricciones o prohibiciones sin mediar indemnizaciones oportunas.
- Rehabilitar y aumentar la red vial regional, nacional y municipal construyendo los puentes y lastrando los caminos que permitan el paso y transporte de personas y productos los 12 meses del año. Extender la red de electrificación rural a aquellas comunidades rurales que hoy no cuentan con el servicio y propiciar la perforación de pozos para abrevaderos en las fincas que lo requieran.
- Establecer un sistema de avales por parte del estado (banca de desarrollo) para facilitar la condición de ser sujetos de crédito a aquellos productores que por razones justificadas no califican y capacitar a los productores en la oferta crediticia existente.

Producción:

- Establecer un programa permanente de investigación y capacitación a los funcionarios del sector y de transferencia de tecnología a los productores sobre sistemas de alimentación, mejoramiento genético, sistemas forrajeros -que incluyan las leguminosas, el manejo de los desechos, la agricultura sostenible y las buenas prácticas agrícolas.
- Participar a los productores en el proceso de incentivos especiales a los pioneros en prácticas innovadoras sostenibles y propiciar el aprovechamiento de los insumos generados en las fincas en sustitución de insumos externos.

Mercadeo:

- Capacitar al productor y comercializador sobre calidad e inocuidad de los productos, facilitar el acceso de información de precios de referencia para la venta de los mismos y explorar opciones viables para mejorar resultados de comercialización de ganado, queso y leche.
- Revisar, mejorar y establecer normas de calidad para la comercialización de animales en subasta y clasificación de canales, implementar un programa de capacitación sobre valor agregado y diversificación de productos en la actividad ganadera y crear el establecimiento de un sistema de calidad como un sello verde que beneficie al productor.
- Estudiar la viabilidad de centros de acopio para procesar y/o comercializar la leche y carne en forma organizada, establecer alianzas entre grupos de productores y plantas procesadoras y coordinar con la Cámara de Ganaderos de San Carlos la apertura de filiales en Sarapiquí y Los Chiles para facilitar la comercialización del ganado.

Industrialización:

- Establecimiento de cánones de pago escalonados para el funcionamiento de las plantas elaboradoras, de acuerdo a los sistemas de producción y la escala de producción.
- Capacitar a los productores sobre procesamiento de productos y subproductos lácteos y fomentar las buenas prácticas de manufactura.
- Fomentar la organización participativa honesta de los productores para mejorar las condiciones de la comunidad que afectan la producción, industrialización y el bienestar de la población.

Anexo 2.2: Plan piloto en la región Huetar Norte para el fortalecimiento de las organizaciones y de la competitividad rural (Producto 2.2.)

1 - Antecedentes

La construcción de un plan para el fortalecimiento de las organizaciones de la región Huetar Norte se inscribe dentro de un doble marco:

- una voluntad expresada en 2005 por parte de las organizaciones de la región dentro del documento “visión de la agricultura familiar”
- los lineamientos del Plan Nacional de desarrollo y el plan regional de desarrollo que prevé la consolidación de las organizaciones de productores

2 – Metodología y insumos

La metodología agrupa a diferentes tipos de insumos:

- la síntesis de los aportes de la plataforma Uni-Crese (donde se presentaba 4 temas: Capacitación, Centro de servicios, Formación de dirigentes y líderes)
- un foro taller amplio de las organizaciones de la región (donde se trató de profundizar 4 temas: las organizaciones de productores y el medio ambiental, las organizaciones de productores y el acceso al mercado, la prestación de servicios, la coordinación entre organizaciones)
- información por parte de los donantes
- un análisis de la oferta y la demanda en servicios en la región Huetar Norte
- un análisis de 30 organizaciones con la herramienta de brechas empresariales

A partir de esos insumos se hizo una síntesis y una propuesta de plan que fue presentado y enriquecido al nivel de la plataforma Uni-Crese (reunión del 22 de noviembre de 2007) y por el sector agropecuario (comité sectorial del 07 de diciembre de 2007)

3 - Diagnóstico de la situación de las organizaciones en la región Huetar Norte

3.1. Características de las organizaciones de la región

- una gran diversidad de las organizaciones de productores cuenta con estatutos, diferentes tipos de servicios brindados a sus miembros y orientaciones productivas (ver tabla abajo).
- un nivel de desarrollo organizacional más que de desarrollo empresarial (ver cuadro abajo)
- una coordinación entre organizaciones limitada

Situación de 30 organizaciones de la región (herramienta de brechas)

1- Aspectos organizativos:

- más del 60% de ellas **no llevan sus libros legales al día**, por falta de capacitación y recurso humano interno con conocimiento en estos temas.
- solo 40% de las organizaciones analizadas cuenta con personal técnico, administrativo o gerencial asalariado, sin embargo **la rotación del personal técnico es muy alta**, principalmente por problemas económicos o incompatibilidad con la junta directiva y Asociados.
- 60 % de las OP, **no cuentan con un plan de trabajo** identificado y elaborado con sus asociados.
- 60 % de las organizaciones entrevistadas **compromiso y participación de los asociados es muy baja**, en cuanto al aporte económico, participación en comisiones de trabajo y disposición en ocupar puestos en las Juntas Directivas, lo que implica en una sobrecarga para los miembros que lideran dichas organizaciones
- la mayoría han recibido **muy poca capacitación en temas de liderazgo** (relevo generacional), comunicación y negociación, relaciones de género y autoestima.

2- Aspectos de empresariedad:

- **Formalización proyecto empresarial:** más de un 70% de las organizaciones analizadas desarrollan su actividad generadora de ingresos, sin antes haber elaborado; ya sea un plan de negocios o un proyecto de inversión.
- **Propiedad, disponibilidad y estado de los medios de producción:** 80 % de las organizaciones analizadas, tienen grandes limitaciones o no cuentan con la infraestructura productiva necesaria en los diferentes eslabones de la agro cadena:
- **Registros y control de medios de producción:** 70 % de las OP analizadas requieren implementar registros de costos de producción, inventarios de insumos y planeamiento de sus procesos productivos, por la falta de un manejo adecuado de los ingresos y gastos generados por la actividad productiva.
- **Tecnologías de producción:** 90 % de las organizaciones han tenido poco acceso a la investigación y transferencia de tecnología de producción sostenible generada por las instituciones públicas, necesarias para mejorar su competitividad y ven como importante establecer redes de intercambios técnicos entre productores.
- **Acceso a recursos capital:** preocupación para la mayoría de organizaciones analizadas, principalmente por la falta de garantías reales, que solicitan las diferentes fuentes de financiamiento presentes tanto en el nivel regional como nacional. Actualmente los recursos disponibles para desarrollar la infraestructura y contar con el capital de trabajo para su consolidación, son insuficientes o no se ajustan a sus condiciones del pequeño productor
- **Comercialización de productos:** 90 % de las organizaciones analizadas vinculadas al mercado internacional, no han logrado desarrollar mercados directos para la exportación de sus productos, dependen de empresas Transnacionales para comercializar sus productos, lo que limita el poder de negociación y la rentabilidad,

3- Aspectos de conectividad con las instituciones y otras instancias de la región de la región.

- **100 % han recibido apoyo técnico, capacitación, asesoría técnica y en algunos casos recursos económicos** de instituciones y ONG's.
- existe una importante oferta institucional sin embargo, esta es dispersa y aislada, lo que afecta el avance en su desarrollo organizacional y empresarial. La capacitación no obedece a un programa de fortalecimiento organizacional, y en muchos casos **no responde a las necesidades específicas** de las organizaciones, por la falta de coordinación entre las diferentes instituciones que la imparten.
- Falta de negociación y alianzas entre las organizaciones, para mejorar factores de valor agregado, comercialización, asistencia técnica y acceso al financiamiento

Fuente: Herrera Y, Almendares R (2007)

Topología de organizaciones por tipo de servicio prestación

	Pequeños grupos	Medianas-grandes		A vocación Exportadoras	Desarrollo local-Ambientalistas
		Granos básicos/ganadería leche	Diversificada		
Servicios ofrecidos a sus miembros/no miembros	Proyecto productivo común	Tratamiento y venta del producto	- Administración del agua, - Organización de ferias, - venta de productos	Acceso al crédito, empaque, certificación, mercadeo, capacitación	-Capacitación -concienciación, venta de árboles

Fuente: O Gurucya 2007

3.2. Características del sistema de apoyo a las organizaciones

- Una fuerte diversidad de instituciones públicas, pero con una coordinación limitada en la atención de las organizaciones.
- Un importante esfuerzo de la cooperación internacional a diferentes tipos de organizaciones con poca coordinación entre ellas (apoyo a GAL PDR-IICA, apoyo a alianza humedales IUCN, entre otras).
- Un oferta local privada o pública/privada de apoyo a organizaciones limitada a algunas organizaciones (PROAGROIN, JAZON -Centro de servicio-).

3.3. Las necesidades por organizaciones de productores

Del análisis de la situación de las organizaciones y de su demanda en servicio, así como de la oferta actual, se rescatan algunas necesidades no cubiertas por el sistema de servicio actual que se presenta a continuación:

- definición de proyecto y fortalecimiento organizacional: Si la región cuenta con mucha cooperación y posibilidad de financiamiento, muchas organizaciones no tienen capacidad para elaborar proyectos creíbles, por la falta de capacidad de definición y de redacción de proyecto tomando en cuenta los requisitos de los donantes.
- la comercialización de los productos (información sobre los mercados, construcción de estrategia de comercialización, diseño de marca, proceso de certificación o pre-certificación).
- la asistencia técnica en temas técnico/ productivos.

Según el tipo de organizaciones se rescata una serie de necesidades diferentes (ver tabla)

Tipologías de organizaciones	Principales Servicios requeridos
Organizaciones orientadas al mercado nacional .	<ul style="list-style-type: none"> · Formalización legal de organizaciones. · Planificación estratégica y operativa. · Organización, liderazgo y comunicación. · Técnicas de negociación. · Elaboración de planes de negocios. · Identificación y formulación de proyectos de inversión. · Diseño y desarrollo de productos. · Estrategias de comercialización y ventas. · Gestión de calidad. · Buenas prácticas agrícolas y de manufactura. · Asistencia técnica y transferencia de tecnología. · Transformación y valor agregado de productos. · Legislación y políticas para mejorar la competitividad del sector. · Financiamiento adecuado a las condiciones del medio agropecuario
Organizaciones orientadas al mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> · Planificación estratégica y operativa. · Técnicas de negociación. · Elaboración de planes de negocios. · Identificación y formulación de proyectos de inversión. · Investigación y transferencia de tecnología de calidad. · Buenas Prácticas Agrícolas. · Buenas Practicas de Manufactura. · Transformación y valor agregado de productos agropecuarios. · Pre-certificación y certificación de productos. · Información e inteligencia de mercados · Servicios fitosanitarios de calidad. · Rondas de negocios y atracción de inversiones. · Financiamiento adecuado a las condiciones del medio agropecuario.
Organizaciones orientadas a la protección y conservación del medio ambiente y turismo rural.	<ul style="list-style-type: none"> · Formalización legal de organizaciones. · Planificación estratégica y operativa. · Técnicas de negociación. · Elaboración de planes de negocios. · Identificación y formulación de proyectos de inversión. · Diseño y desarrollo de productos y servicios. · Atención y servicio al cliente. · Desarrollo sostenible y medio ambiente. · Manejo de áreas de conservación. · Inglés y guías especializados en TRC · Turismo rural comunitario (mejorar calidad estandarización y promoción). · Estrategia de comercialización y ventas. · Gestión de calidad.

Fuente: Herrera Y, Almendares R (2007)

4 – Orientaciones del plan piloto para el fortalecimiento de las organizaciones de la región Huetar Norte

4.1. Objetivo central del plan

- Tener organizaciones de productores de la región Huetar Norte fortalecidas generando desarrollo de las familias rurales de la región (competitividad y desarrollo sostenible)

4.2. Ejes estratégicos

- Mejoramiento de las capacidades organización de las organizaciones con enfoque generadores de ingreso a través la renovación del acompañamiento de las instituciones Públicas del sector agropecuario
- Mejoramiento de las organizaciones de las micro-empresas con un enfoque ambiental y de turismo rural
- Ampliación y mejoramiento de los mecanismos públicos/privados en la provisión de servicios a los organizaciones de productores en los campos de fortalecimiento organizacional, acceso a mercado, asistencia técnico y tecnología
- Mejoramiento del diálogo entre organizaciones de la región y desarrollo de alianzas entre organizaciones

4.3. Acciones estratégicas

Las características de las actividades realizadas, el propósito, productos y responsables se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

PROPÓSITO	PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1 : mejoramiento de las capacidades organización de las organizaciones con enfoque generadores de ingreso	30 organizaciones que recibieron un apoyo específico conforme a la análisis de sus brechas empresariales	Capacitación por diferentes entes públicos y privados de manera coordinada según una ruta de atención definida con las organizaciones Creación de una unidad específica interinstitucional y interdisciplinaria de fortalecimiento de las organizaciones reflexión sobre los metodología de atención para lograr un mejor compromiso de las organizaciones	comité sectorial de la región conforme a los PND y el PRD instituciones del sector y comité sectorial (MAG, IDA, CNP) comité sectorial / unidad de fortalecimiento de organizaciones
	Organizaciones con capacidad de hacer alianzas dentro de las agrocadenas productivas	implementación de los comités público privado de agrocadenas	comité sectorial /técnicos del MAG, IDA, CNP, empresas, comerciantes, MAEC, PROCOMER, OP de las agrocadenas
	Programa de fortalecimiento de las capacidades de los líderes (escuela de líderes) en el campo de la negociación (incidencia de política) y capacidad de manejo de organizaciones (administración, liderazgo - solución conflicto...)	desarrollar un proyecto para el fortalecimiento de los líderes con las organizaciones de la región (precisando los tipos de cursos necesarios según el tipo de organizaciones)	institución del sector agropecuario y cooperación internacional
2 Mejoramiento de las organizaciones de las micro-empresas con un enfoque ambiental y de turismo rural	documentar los aportes de modelos desarrollo productivo a cuento los aportes en valores ambiental y social de la agricultura	realización de un estudio del modelo de finca integrales identificación de las organizaciones que promueven los modelos de producción sostenibles	Uni-Crese MAG Uni-Crese MAG
	Una oferta turística con base en las actividades agrícolas y culturales que desarrollan las familias Campesinas de la región.	diseño de circuitos turísticos aprovechando la red de fincas integrales	JAZON
		articulación de actividades productivas demostrativas en tours agrícolas culturales promoción de esta oferta	JAZON JAZON

3 - ampliación y mejoramiento de mecanismos de prestación de servicios público/privado a los organizaciones de productores en los campos de	Fortalecimiento organizacional , búsqueda de mercado, definición y acompañamiento de proyecto	Centro de servicio fortalecido con capacidad instalada y comprobada capaz de prestar servicios de calidad en fortalecimiento organizacional, definición de proyectos, información de mercados,...	definición y implementación de un programa de capacitación de miembros Firma de convenios con instituciones del sector agropecuario, universidades y municipalidades para la promoción de la oferta de servicios del centro y el apoyo institucional. Desarrollo de proyectos para el fortalecimiento del centro (equipo, mobiliario, yc.)	JAZON , MAG, IUCN, donantes JAZON, municipalidades, instituciones Públicas, organizaciones JAZON, donantes, IUCN
	acompañamiento para el mercado	plataforma de facilitación de la exportación	estudio de factibilidad de una plataforma de acompañamiento de trámites para los organizaciones de productores exportadoras	Procomer, PROAGROIN
		base de información sobre los costos de producción y de mercadeo	desarrollo de un estudio de costos de producción y transformación por agrocadena	MAG, instituciones del sector, UNED, TEC, corporaciones
		base de información sobre el mercado accesible a los organizaciones	desarrollo base de datos del sector y coordinación de esos bases	MAG / JAZON / corporaciones
	asistencia técnica	Nuevos mecanismos para prestar servicios en asistencia técnica a los productores	Desarrollo de las capacidad técnica en las organizaciones de ámbito regional (cámaras ganadería) en la prestación de apoyo técnico,	organizaciones locales / corporaciones
			estudio de factibilidad de forma complementaria de atención para la asistencia técnica	Instituciones / donantes
	el acceso a investigación y tecnología	programa de intercambios y investigaciones campesina	desarrollar intercambio técnico de productor a productor	FPAS / organizaciones
		convenios entre organizaciones y entes académicas y técnica de la región	analizar la situación de transferencia de tecnología	Organizaciones y instituciones del sector (TEC, UNED)
	4 Mejoramiento del diálogo entre organizaciones de la región y desarrollo de alianzas entre organizaciones		un estructura de diálogo y de intercambio entre organizaciones creíble y representativa estructura de coordinaciones locales entre organizaciones fortalecidas estructura de coordinaciones locales entre organizaciones por agrocadena fortalecidas	Definición y implementación de Plan Anual Operativo de la plataforma Uni-Crese Seguimiento de los programas de apoyo actuales Creación de comité organizaciones por agrocadena Centro de servicio / comité Uni-Crese / donantes Organizaciones, donantes (IICA, PDR, IUCN) organizaciones y instituciones del sector productivo

Anexo 2.3: Fortalecimiento de los mecanismos existentes de diálogo y coordinación entre organizaciones dentro de un Foro de organizaciones en la región Huatar Norte (Producto 2.3)

1 - Antecedentes

En un contexto de mucha densidad de organizaciones con diferentes características y multiplicidad de enfoques, una mejor coordinación entre las organizaciones y los actores externos que tienen incidencia en ellas, es una necesidad para evitar duplicación de esfuerzos y poder mejorar la articulación entre acciones públicas y privadas.

En la región Huatar Norte existen diferentes formas de representaciones de los productores de la región y el mecanismo de diálogo transversal entre las organizaciones de base es una oportunidad para las mismas, las cuales son:

- Secciones regionales de organizaciones gremiales “tradicionales” como UPANACIONAL, Mesa Nacional Campesina, y/o emergentes como la “Alianza Campesina” ofrecen espacio de diálogo transversal entre algunas organizaciones de la región y un vínculo hacia un nivel nacional.
- Plataformas regionales de organizaciones locales apoyadas por instituciones o por proyectos como la “Alianza Humedales” apoyada por la IUCN para el manejo de recursos naturales en las cantones fronterizos, los Grupos de Acciones Locales (GAL) apoyado por el PDR y el IICA para fomentar el desarrollo rural que agrupan a los actores territoriales (incluyendo representantes de organizaciones de productores).
- La plataforma de organizaciones locales incluyendo a representantes de organizaciones de gremiales regionales como Uni-Crese. Las características de cada una de ellas se presentan a continuación:

Formas de estructura existente de diálogo y coordinación entre organizaciones

	Grupos de Acción Locales	Uni-Crese	Alianza Humedales	Secciones de organizaciones gremiales nacionales	Alianza Campesina
Creación	2006-2007	2002	2004-2005	noventas	2007
Participación	Actores locales (organizaciones, otros actores)	Organizaciones de productores (locales y representantes de gremiales)	Organizaciones de productores	Grupos Afiliados	Organizaciones de productores locales
Objetivos	Promoción y coordinación de acciones de desarrollo territorial	Promoción del diálogo entre organizaciones (promoción de la agricultura familiar)	Gestionar recursos para el manejo de las recursos naturales	Representación de los productores	Desarrollo productivo, medio ambiente y tierra
Alcances	Toda la zona norte	Toda la región	Guatuso, Upala, Los chiles	Toda la región	Los chiles, Sarapiquí,
Apoyo	PDR / IICA	MAG / CIRAD / BNPP	IUCN		

2 – enfoque, metodología y pasos del apoyo a la plataforma

2.1 Estrategia operativa del proyecto

Cuando empezó el proyecto se definió apoyar a la plataforma Uni-Crese, ya que tenía antecedentes de relaciones con el CIRAD y el MAG, con una visión de proponer (promoción de la agricultura familiar por el futuro) y una vocación para constituirse en un espacio de intercambio y diálogo regional entre las organizaciones de la región.

2.2. Opciones de metodología

Se eligió fortalecer esta plataforma a través la co-construcción de un “plan piloto para el fortalecimiento de las organizaciones de la región” (ver producto 2.2.) según una metodología de aprendizaje hacer haciendo.

2.3. Implementación del apoyo a la plataforma

Para apoyar el funcionamiento de la plataforma se facilitó una serie de reuniones con el comité de los representantes de la plataforma. Se puede definir dos fases en la metodología de apoyo a la plataforma.

a - Una fase intensiva de co-construcción alrededor del diseño del plan piloto y del diseño del centro de servicio

Las dos primeras reuniones se dedicaron a precisar los alcances y los objetivos del proyecto, ya que una parte de este proyecto fue desarrollado con los representantes de la plataforma, se había pasado un año entre las últimas discusiones entre la plataforma y los representantes del CIRAD y el MAG.

Las reuniones siguientes fueron dedicadas a la preparación de un taller regional para reiniciar el diálogo entre las organizaciones de base de la plataforma ya que no se habían encontrado desde hacía un año. Esas reuniones permitieron desarrollar de manera conjunta la metodología del taller y de madurar los temas de interés. Parte de estas reuniones fueron dedicadas a la revisión de los términos de referencia y al seguimiento de del estudio de factibilidad del centro de servicio.

En marzo 2007, se realizó un taller que permitió de ampliar la participación de las organizaciones al proceso de reflexión y de sacar lineamientos para el plan piloto así como fortalecer el diálogo entre las organizaciones de la plataforma y elegir nuevos representantes para ampliar la representación cantonal al comité.

Después del taller, se hizo una reunión de trabajo para definir los pasos siguientes con la plataforma. En esta reunión se logró la ampliación a nuevos miembros, pero fue difícil definir conjuntamente el seguimiento del trabajo, ya que se presentó pocas reacciones sobre las conclusiones del foro taller, la propuesta de trabajo concreto fue rechazado y hubo un fuerte debate sobre los objetivos del proyecto.

Esta primera fase tuvo los logros siguientes:

- Reinstalar una dinámica de trabajo dentro de la plataforma
- Reactivar un diálogo ampliado con las organizaciones de base de la región a través del taller de marzo 2007, por lo cual participaron 30 organizaciones de la región
- Definir algunos lineamientos para el fortalecimiento de las organizaciones

Sin embargo, se mostraron las siguientes dificultades y limitantes en el proceso:

- Desde el inicio la plataforma no se identificó con los objetivos del proyecto, aunque fue presentado el proyecto y sus objetivos, nunca se logró una comprensión del proyecto y del seguimiento del trabajo anterior. Las expectativas por parte de los miembros de Uni-Crese fueron diversos (espacio de debate y de reflexión, oportunidad de tener financiamiento por proyecto individuales de sus organizaciones). La expectativa por parte de los representantes de la plataforma fue de manejar todo el proyecto y se dieron cuenta que no era procedente.
- El trabajo de co-construcción con los representantes de la plataforma de la preparación del taller amplio de marzo (definición del contenido, del programa, de la lista de los participantes, convocatoria) ocupó mucho esfuerzo y compromiso de los productores (5 reuniones). La eficacia de la metodología de apoyo (gastos y energía invertida por los resultados obtenidos) fue cuestionado por los productores y los entes de seguimiento.
- Aunque se logró una participación y un compromiso fuerte de los representantes de la plataforma Uni-Crese, durante el foro-taller de marzo 2007 en término de logística, organización, presentación, animación, se demostró también una limitación de la capacidad de convocatoria de la plataforma hacia todos los tipos de organizaciones y la dificultad de lograr aterrizar acciones concretas a realizar en un plan piloto a través este metodología.

b - Un fase de apoyo a través de aporte de informaciones y consultas

Tomando en cuenta las limitaciones observados se decidió por parte del proyecto cambiar de enfoque metodológico en el apoyo. La evaluación de las dificultades fue presentada a la plataforma y se inicio una nueva fase.

Se decidió:

- de bajar el ritmo de reuniones entre el proyecto y el comité de los representantes de la plataforma.
- de asociar el comité de la plataforma a la reflexión sobre el plan piloto y la experiencia de implementación del centro de servicio a través de reuniones de devoluciones de información generado por el proyecto (estudio de brechas de las organizaciones de la región, análisis de oferta y demanda en servicio) con una modalidad de animación de consultación / revisión / validación.

Esta fase se percibió por parte de la plataforma como un alejamiento del proyecto, pero permitió volver a un formato más eficaz para la generación de productos (plan piloto) y para el fortalecimiento de la información de los representantes de la plataforma.

Vale la pena mencionar que durante esta fase, la plataforma sin apoyo técnico del proyecto ha seguido funcionando desarrollando una propuesta para la reforma del IDA y una propuesta de estrategia operacional para el fortalecimiento de la plataforma.

3 – Logros, limitantes y lecciones aprendidas del proceso

3.1. Logros

Durante el proyecto se logro un fortalecimiento parcial de los mecanismos de diálogos y de concertación entre organizaciones de la región a través el proceso de trabajo con Uni-Crese.

La capacidad de representación de la plataforma Uni-Crese queda limitada a una fracción de las organizaciones, correspondiente al segmento de agricultura familiar.

3.2. Dificultades y limitantes

De la primera fase de apoyo se puede rescatar las dificultades siguientes:

- Problemas internos de la plataforma Uni-Crese: Aunque los participantes de la plataforma tienen un buen conocimiento de la región, de los productores y están muy comprometidos individualmente para el desarrollo de la región, se notó (percepción del proyecto) problemas internos a la plataforma Uni-Crese como ente colectiva principalmente en:
 - los representantes de la plataforma a menudo no se identifican como miembros de la plataforma, pero mas bien como representantes de su organización locales
 - las expectativas de los representantes hacia la plataforma Uni-Crese son muy diversos
 - la legitimidad y representatividad de la plataforma como representante de todas las organizaciones de la región hacia los actores del desarrollo fue débil.
- Problema de relación con el proyecto:
 - dificultad el proceso de trabajo con el proyecto de generar una capacidad de propuesta constructiva (dificultad a aterrizar los temas de trabajo, dificultad de tener un compromiso claro sobre los actividades que puede hacer los miembros) que permite de desarrollar un proceso de apoyo.
 - un incomprensión entre la expectativas por parte del proyecto (lograr un plan piloto de fortalecimiento) y las expectativas diversos de los miembros de Uni-Crese hacia el proyecto (lograr tener a corto plazo un financiamiento para un proyecto de su organización propia, lograr tener a mediano plazo un proyecto por Uni-Crese, aprovechar los reuniones con el proyecto para tener un espacio donde se puede presentar un visión alternativa para la agricultura, aprovechar la oportunidad de financiamiento de las reuniones organizado por el proyecto para desarrollar otros actividades)

- Problema del proyecto:

- Necesidad de llevar a cabo resultados esperados en corto plazo.
- Recursos limitados (tiempo, presupuesto) para apoyar lograr tener los productos esperados => necesidad de efectividad y de asegurar el logro de los productos (ocupa una capacidad técnica).
- Necesidad de tener un plan piloto para el fortalecimiento que sea adaptado a la situación de las organizaciones de productores empresariales, que sea concreto y que tenga la oportunidad de lograrse (vinculado con actividades de las instituciones y de los donantes), el posicionamiento a veces negativo de la plataforma hacia estas instituciones no permitió lograr un producto compartido entre organizaciones.

En el transcurso de todo el proceso, se pueden rescatar las dificultades siguientes:

- dificultad de tener un coincidir los objetivos del proyecto y los participantes
- baja credibilidad de la plataforma por parte de las instituciones
- baja claridad interna sobre los objetivos y orientación de la plataforma (orientación gremial, orientación técnica de apoyo a las organizaciones: centro de servicio UniteGes; espacio de información y de reflexión de los modelos de desarrollo)
- baja capacidad para aterrizar propuestas
- baja capacidad de movilización de la plataforma (especialmente hacia las organizaciones a carácter empresarial).

3.3. Lecciones aprendidas

En término de la metodología de apoyo:

- la experiencia demuestra que una plataforma requiere de un apoyo continuo y de un seguimiento consolidado, la situación sin proyecto y sin apoyo de una estructura sin recursos internos es difícil que funcione.
- la co- construcción requiere un gran compromiso por parte de los productores y la eficacia en término de energía y gastos está cuestionado por los productores y el seguimiento del proyecto.

En término de relaciones con proyectos

- aunque la creación de la plataforma se hizo solamente con un apoyo técnico pero sin proyecto, la llegada de un proyecto de apoyo lleva muchas expectativas en término de recursos disponibles y ocasiona un cambio fuerte de actitud.
- dificultad de la plataforma para definir una visión (propuesta para la agricultura familiar) de entrar en una fase más concreta de realización y de concepción de propuestas más operacionales.

Este tipo de plataforma regional multi-actor constituida para dar seguimiento a una propuesta:

- dificultad a definir su papel (implementación, reflexión)
- dificultad a definir y valorar productos concretos que movilizan la participación de las organizaciones
- dificultad a tener recursos para el gestión de base (reuniones, gastos)

- dificultad de funcionamiento si una estructura / reglas legales (asistencia variable y no clara, dificultad a gestionar recursos)

En términos de dinámica de las alianzas entre organizaciones se encontró lo siguientes:

- los procesos de alianza entre organizaciones son muy versátiles
- la influencia del calendario político es muy fuerte sobre los posibilidades de tener mecanismos de diálogo constructivo entre organizaciones, especialmente durante el proyecto, el debate y la campaña del referéndum se dividió mucho la sociedad costarricense y las organizaciones del nivel nacional al nivel local.

3.4. Recomendaciones

- Tener mecanismos de financiamiento directo a las plataformas con un control ex -post para permitir una real apropiación de los proyectos de apoyo y un fortalecimiento de la estructura y valorar la capacidad real de gestión.
- Necesidad de prever un estudio previo para analizar los mecanismos de diálogo existentes, los diferentes movimientos locales, las redes de informaciones (análisis de redes), alianzas existentes, conocimiento antes de empezar un apoyo a una plataforma.

4 – Reflexión sobre las opciones para el mejoramiento de los mecanismos de diálogo entre las organizaciones de la región

La perspectiva de tener un diálogo global entre todas las organizaciones no parece alcanzable a corto plazo, ya que existe mucho antagonismo y una agenda mínima es difícil lograr, ya que existen muchas iniciativas al respecto que crean posibilidades de duplicar formas de coordinación *ad hoc*.

Un mejoramiento de los procesos de diálogo tendrá que valorarse con diferentes iniciativas, aunque hay dos formas complementarias que podrían tener mucho sentido: un enfoque regional y otro de agrocadena, los cuales se complementan.

4.1. Plataforma de organizaciones regionales articulando territorios y sectores: Uni-Crese

a - Justificación

La plataforma se creó para definir una visión de la agricultura familiar, y una vez que esta propuesta fue desarrollada, se volvió un espacio de intercambio entre organizaciones de la región para operacionalizar esta visión.

b - Forma organizativa

Esta plataforma fue informal sin estatuto jurídico para que fuera abierta a la inclusión de todas las organizaciones.

c – Perspectiva y Plan de trabajo para 2008

Durante las últimas reuniones con Uni-Crese se planteó las orientaciones siguientes:

- definir una forma jurídica adecuada de Uni-Crese (asociación, corporación regional, fundación regional)
- definir un mecanismo de animación estable
- crear comités por sector productivo
- mejorar los canales de información hacia las organizaciones de base de la región
- redefinir un plan estratégico y operacional tomando en cuenta los nuevos elementos del entorno
- definir los términos de referencia de un estudio sobre el modelo de finca integral para evaluar los aportes económicos, social y ambiental de este modelo

Sin embargo, los riesgos para lo anterior son los siguientes:

- dificultad de lograr un entendimiento sobre los objetivos a corto y mediano plazo de la plataforma.
- dificultad para operativizar las ideas de manera concreta.
- falta de recursos para la movilización (reuniones y realización de acciones).

5.2 Forma de coordinación y mecanismo de diálogo por agrocadena

a - Justificación

El desarrollo de un diálogo entre organizaciones por agrocadenas en el marco de las orientaciones políticas son necesarios para facilitar la participación constructiva con el Estado, para fomentar la competitividad y la inclusión de los productores con menores recursos en el proceso productivo.

b - Iniciativas actuales

Diferentes iniciativas muy recientes existen actualmente:

- los comités creados por el MAG para el seguimiento de los planes pilotos realizados en el marco del lineamiento de agrocadenas del MAG.
- los comités por agrocadena dentro de movimiento de organizaciones como “Alianza Campesina”; estos comités tienen como objetivo desarrollar propuestas productivas (proyecto), para la implementación del acuerdo entre el gobierno y Alianza Campesina firmado en septiembre de 2007 al nivel nacional.

Estos dos formas son muy recientes (creación en septiembre 2007 por los primeros, creación en noviembre por los segundos), de hecho, no hay posibilidades de una sistematización de estas iniciativas.

c – Retos y Oportunidades de desarrollar nuevos mecanismos de diálogo entre organizaciones por agrocadena

Las formas de desarrollar nuevos mecanismos pueden ser diferentes según las agrocadenas y dependiendo de las características actuales de las mismas, en términos de potencialidad de las agrocadenas y la situación de las organizaciones.

Diferentes mecanismos de diálogo pueden ser desarrollados dentro de las agrocadenas:

- Espacio de diálogo y coordinación horizontales para fomentar el diálogo entre organizaciones de productores (que asumen funciones parecidas dentro de las agrocadenas).
- Espacio de diálogo y coordinación verticales entre organizaciones y actores de diferentes eslabones de las agrocadenas, incluyendo actores directos: comerciantes, procesadores, y otros e indirectos como el poder ejecutivo.

Características de las agrocadenas referente a la posibilidad de fomentar un diálogo

	Frijol	Ganadería doble propósito	Raíces y tubérculos	Piña
Numero de organizaciones	Bajo y concentrado	Muy alto y dispersa en el territorio	Muy bajo	Alto y bastante concentrado
Relaciones entre organizaciones	Competencia / Falta de entendimiento	Competencia baja	-	Competencia fuerte para el acceso a la materia prima (pina)
Posibilidad de acercamiento en un diálogo transversal	Regular - Compartir equipamiento	Regular - Poco intereses comunes	-	- Baja
Posibilidad de diálogo en un diálogo vertical	Posible concentrada (poco compradores) Facilitación por ley para asegurar abastecimiento	¿? Atomizada muchas posibilidades de venta	¿? Atomizada muchos compradores Interés para asegurar abastecimiento	Interés para asegurar cualidad y cantidad (regularidad del abastecimiento) (contrato)

Anexo 3.1: Implementación de 1 nuevo mecanismo de servicios de apoyo a las organizaciones (centro de servicio) propuesto con base a un estudio de factibilidad en la zona Norte Norte (Producto 3.1)

1 - Antecedentes

Siguiendo la reducción de las capacidades del estado de atender a todos las organizaciones de productores de la región Huetar Norte por una falta de recursos humanos suficiente, se planteo la definición de una visión por el futuro de la agricultura familiar en la región Huetar Norte, la necesidad de desarrollar un centro de servicio para brindar servicios a los productores y sus organizaciones en el contexto de la apertura comercial (Uni-Crese 2005).

En el proyecto BNPP-RUTA-MAG-CIRAD se previó implementar un centro de servicio en la región Huetar Norte, especialmente tomando como puntos de partidas las siguientes necesidades identificadas:

- servicios de acceso a informaciones (útil, rápida, confiable), especialmente enfocado en el mercado nacional e internacional, normas y leyes sobre comercialización y protección del medio ambiente, tecnologías nuevas y limpias
- servicio para buscar mercados y mejorar la comercialización de productos agropecuarios (pre-certificación, negociación de contratos, consecución de permisos de exportación)
- servicios para definir, formular, y redactar proyectos para facilitar acceso a diferentes fuentes de financiamiento incluyendo a pagos por servicios ambientales
- servicios para fortalecer las capacidades de gestión de las actividades de las organizaciones

2 - Problemática y Objetivo

La justificación de esta iniciativa se argumentó por la problemática existente del medio rural por la escasez y la necesidad del mejoramiento de los servicios de apoyo a las organizaciones en un contexto de apertura comercial a nivel de la región y/o las comunidades rurales.

El objetivo fue el desarrollo de un mecanismo alternativo sostenible de prestación de servicios a los productores y sus organizaciones en la región Huetar Norte.

3 - Principios y Metodología

3.1. Los principios

Los principios de base para crear este nuevo mecanismo son los siguientes:

- Es un mecanismo que permite brindar servicios adaptados a las necesidades de las organizaciones de productores de la región y complementarios a la oferta de servicios ya existentes.

- El mecanismo permite un mejor acceso a servicios a las organizaciones de base en la zona Norte Norte, que se caracteriza por un menor índice de desarrollo, un grado de desarrollo de las organizaciones relativamente bajo, infraestructura poco desarrollada, alejamiento de los grandes centros locales – como Ciudad Quesada-, pero que tiene bastantes proyectos de cooperación instalados.
- El mecanismo tiene una sostenibilidad con una parte de financiamiento que viene directamente a través del pago directo de los servicios de las organizaciones.

3.1. La metodología

La metodología incluyó la definición de reglas (mecanismo) y de su aplicación para sacar lecciones de la experiencia.

La metodología para armar el mecanismo se desglosa en 3 yapas básicas:

1. la factibilidad
2. la implementación
3. la evaluación y ajustes constante

a – la estudio de factibilidad

El estudio de factibilidad tuvo como objetivo de definir:

- los servicios que necesitan las organizaciones y los productores individuales (análisis de “mercado”)
- las reglas de funcionamiento operacional del centro de servicios.
- las relaciones institucionales del centro de servicios.
- los mecanismos de financiamiento del centro de servicios según el tipo de servicio a desarrollar
- el tipo de personal que puede trabajar en centro de servicios.
- los costos de operación.

Con base a entrevistas individual y de grupos, el estudio de factibilidad permitió de definir los puntos siguientes (Estudio de factibilidad, 2007):

- priorización de los servicios necesarios según la demanda; se rescato la necesidad de arrancar con el servicio de apoyo a la definición y intermediación de proyecto de organizaciones, y información sobre el mercado
- reglas de funcionamiento, se definió la visión y la misión del centro así como un mecanismo de funcionamiento a través sistemas de contrato (entre el centro y los organizaciones; entre el centro y los jóvenes proveedores)
- mecanismo de financiamiento : se definieron diferentes mecanismos según el tipo de servicio prestado :
 - por el apoyo al diseño de proyecto el costo es compartido entre el centro y los organizaciones; durante la fase de diseño : el centro adelanta el pago de los salarios de los jóvenes proveedores y la organización paga por los gastos operativos) ; cuando el proyecto esta aprobado, la organización recibe un porcentaje del monto de proyecto (2-5%) para cobrar la inversión en recursos humanos realizado y dar un seguimiento al proyecto

- por informaciones (mercado, otros): se definió un pago simbólico de los gastos de fotocopias y otros
- tipo de personal, se definió la necesidad de contar con una red de jóvenes profesionales para que el centro sirva de herramienta de promoción laboral de jóvenes (experiencia profesional, capacitación) y que así contribuya al desafío de la inserción de los jóvenes rurales en el mercado laboral local
- en términos de relaciones con las instituciones, la orientación fue de tener convenios con municipalidades para la facilitación de apertura de oficinas locales.

b – la implementación

Con base a este estudio de factibilidad se decidió durante talleres de devolución de confiar la operacionalización a JAZON (una asociación de Jóvenes Agro-Ecologista de la Región Huetar Norte), que tenía experiencia y que había realizado el estudio de factibilidad. Por su parte JAZON estuvo dispuesto a contribuir a través de su oficina existente y con su red de jóvenes disponible.

La implementación del centro consistió en:

- desarrollar un programa de capacitación / aplicación para fortalecer las capacidades de la red de jóvenes a prestar los servicios requeridos; recibieron cursos en diseño de proyecto por la UNED, curso sobre plan de negocio, sobre oratoria, con aplicaciones de campo.
2 jóvenes (a tiempo parcial) hicieron un auto formación en inteligencia de mercado, a través de la realización de una base de datos de las fuentes de información sobre el mercado (ver anexo 3.4.)
Además, el centro se encargó con el apoyo del MAG del análisis de las organizaciones de la región con el herramienta de brechas empresariales, lo que permitió manejar una herramienta de diagnóstico de organizaciones y de conocer mejor las organizaciones y las necesidades de servicio.
- identificar las organizaciones interesadas por un apoyo (eso fue facilitado por la estudio de factibilidad que ha permitido de tener 13 solicitud) y realizar un apoyo específico a 3 organizaciones de la zona Norte Norte (ver anexo 3.2.) elegido por el comité orientador.

c – un proceso de evaluación y ajustes constantes

Durante todo el proceso de apoyo a la implementación se hicieron reuniones de seguimiento para afinar las reglas de funcionamiento (creación del comité orientador, desarrollo de un planilla mas fija de 2 jóvenes en contrato de mediano tiempo), adaptar el contenido de las prestación (adjunto de servicio de acuerdo a demanda y oportunidades como el diseño de logo, de plan de negocio) y el programa de capacitación (participación al diagnóstico de las organizaciones, realización de las base de datos).

4 - Resultados

- **Una estructura con un visión y un misión clara**

Durante el estudio de factibilidad fue definido y validado con productores la visión y la misión del centro de servicio, las cuales se presentan a continuación:

- **Misión:** “Brindar servicios de alta calidad en la región Huetar Norte de Costa Rica que permitan la superación de las organizaciones y productores en todos los niveles generando oportunidades múltiples para todos”

- **Visión:** “Ser una empresa reconocida y consolidada a nivel regional por la calidad de los servicios que ofrece y el aporte al desarrollo local y regional”

Al final del proyecto se contó con un centro de servicio que es capaz de prestar servicios a organizaciones de la región en término de:

- Elaboración de proyectos
- Turismo
- Planes de negocios
- Diseño (logos, materiales, otros)
- Capacitación
- Información de Mercados

Esta definición de los servicios prioritarios del centro vienen de:

- estudio local rápida del mercado de servicios (los huecos y la demanda) realizado durante el estudio de factibilidad
- estudio complementaria de oferta y demanda en la región (trabajo académico realizado por una estudiante en pasantía)
- análisis de la situación de los organizaciones (para la realización del plan piloto)

El centro cuenta con un capital humano capacitado para prestar esta gama de servicios y tiene la capacidad de movilizar a 15 jóvenes profesionales con perfiles complementarios (informática, medio ambiental, turismo rural comunitario, yc) y capacitados en herramientas comunes de atención a las organizaciones. A la fecha, se cuenta con 4 personas fijas, 4 voluntarios, y una red disponible de más de 15 jóvenes de los diferentes cantones de la región.

El centro tiene un capital de conocimiento y de experiencia a través de las experiencias en el turismo rural (primer actividades de JAZON desde 2001), con experiencia en el diseño de proyectos y de negociaciones de proyectos. Además, logrado un capital de conocimiento en términos de mecanismo de financiamiento (proyecto, donantes) y en temas de mercado (base de datos de fuentes de información).

El centro cuenta con un capital social importante: el respaldo de JAZON que existe desde el año 2000, hace que ya tiene contacto con muchos entes donantes y cooperación, y vínculos con organizaciones de la región a través su participación a Uni-Crese en los años anteriores.

Durante este año el centro logro desarrollar el reconocimiento por parte de organizaciones e instituciones a través de su participación en talleres y actividades de apoyo realizado.

Además, el centro cuenta con un mecanismo de apoyo y metodología de atención validada que garantiza la pertinencia y calidad del apoyo. Así, el centro antes de firmar un contrato y de desarrollar un apoyo una organización, aplica una herramienta de evaluación (herramienta de brechas empresariales), para conocer la organización, medir su grado de desarrollo y tener un proceso de identificación de las necesidades más allá de la demanda, esto permite asegurar la pertinencia del apoyo, de construir la demanda, y de reducir los riesgos de errores de apreciación de la situación a través de un diálogo con las organizaciones.

- **Una estructura que tiene capacidad de sostenerse (mecanismo de financiamiento)**

En una región donde las organizaciones no tienen muchos recursos financieros, la sostenibilidad del centro viene del conjunto de dos mecanismos principales (ver esquema abajo): (1) contrato con organizaciones; (2) consultoría local por donantes

El primer mecanismo a través del contrato con organizaciones aclara y fortalece las relaciones entre beneficiarios y ente de apoyo. Este mecanismo permite cambiar progresivamente la mentalidad de la asistencia por parte de las organizaciones y crea un “mercado de servicio”. Además, como las organizaciones mya de la zona **no** tienen muchas capacidades de pago, este mecanismo especialmente por los servicios de apoyo al diseño de proyecto permite:

- Hacer accesible el servicio a la organización con pocos recursos (costo de entrada bajo al inicio por la organización, ya que es solamente los gastos operativos).
- de compartir los riesgos entre organizaciones (clientes) y organizaciones que brinda el servicio; este mecanismo favorece el compromiso de las organizaciones (que pagan algo) y el centro (que tiene interés que el apoyo tiene resultado).

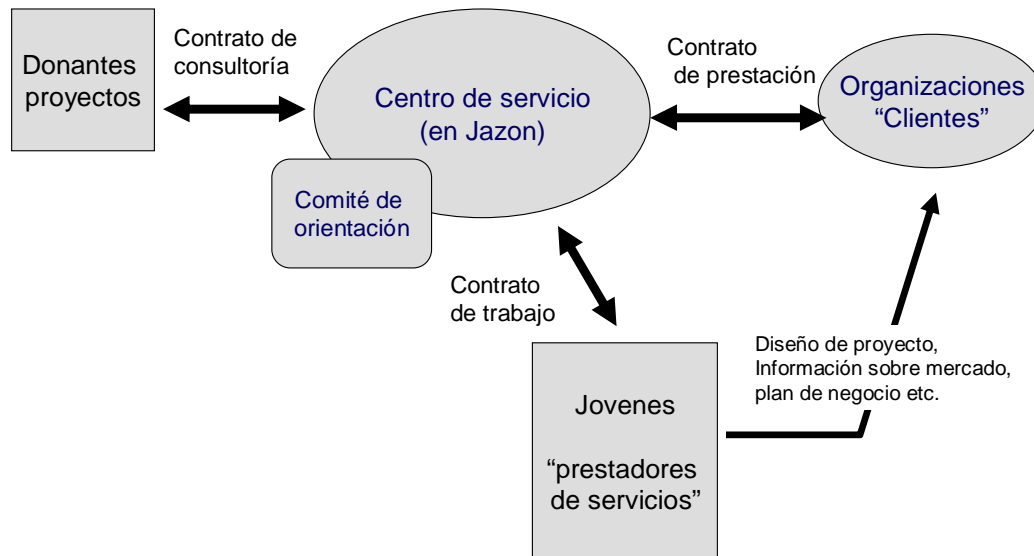
Sin embargo, este mecanismo al inicio del proceso no permitió mantener el centro, ya que el centro requiere de una fase de inversión (pago de los jóvenes, sin tener ya los recursos de los proyectos), pero al futuro con los primeros proyectos aceptados y financiados el centro debería tener un flujo de caja suficiente para su expansión.

La segunda modalidad (contrato de consultoría) es complementaria a la primera y permite sostener el centro, especialmente en la fase de lanzamiento de las actividades de apoyo así creando un capital semilla. Este mecanismo aprovecha también el hecho que la región tiene muchos proyectos por donantes internacionales, por ser la región de menor índice de desarrollo, que se constituye el segundo pilar de la sostenibilidad del centro.

Se necesita mencionar que el hecho de que JAZON tenga una actividad empresarial en turismo rural comunitario, permite tener un tercer pilar de sostenibilidad a fuera de la

actividad estrictamente de prestación de servicios a las organizaciones de productores en término de diseño de proyecto.

Esquema de funcionamiento y mecanismo de financiamiento del centro de servicio



- **Una estructura con una gobernación que permite un equilibrio entre empresarialidad y desarrollo**

Como existe una demanda fuerte de apoyo de parte de las organizaciones de la región, el mecanismo de gobernación es muy importante para mitigar algunos riesgos que pueden perjudicar o al funcionamiento económico o al carácter de desarrollo que tiene el centro.

En el manejo del centro y sus decisiones estratégicas en el apoyo a organizaciones, el centro esta entre 2 lógicas contradictorias:

- la lógica económica puede orientar el centro hacia un apoyo exclusivo hacia las organizaciones grandes o las empresas
- la lógica "social" puede orientar a apoyar organizaciones demasiado débiles y que por lo tanto la inversión del centro sería a fuera de los alcances del centro de servicio (en términos de inversión económica, tiempo de los jóvenes y de capacidad técnica del centro)

El equilibrio entre estas dos temáticas es un factor importante para la sostenibilidad del centro. Además, otros factores que deben tomarse en cuenta es la relación con las instituciones públicas del sector productivo (MAG especialmente) y con la credibilidad en términos de calidad de trabajo o servicio brindado.

Este equilibrio se trata al nivel del "comité de orientación" para mitigar riesgos, que reagrupa a un representante de JAZON (como ente de respaldo), un representante de

productores, un representante del MAG, un representante de la Universidad Nacional y un representante de los jóvenes prestadores de servicios.

Este comité se reúne para orientar las prioritarias y las decisiones estratégicas en términos de organizaciones de productores a apoyar. Las decisiones finales dependen de la Junta Directiva de la organización.

- **Las limitaciones**

Si este nuevo mecanismo de prestación de servicio (en término de contenido, de metodología de atención, de mecanismo de financiamiento) se desarrolló de manera importante en un año, se rescata las limitaciones y dificultades siguientes:

- el centro ha tomado riesgos a través un inversión en los jóvenes contratados, la solidez del flujo de caja depende mucho del logro de los primeros proyectos apoyados
- un experiencia riesgo que se asumió
- dificultad de movilización, el centro ha trabajo con medios mínimos de movilización (bus público), esto limita la capacidad de acción y resuelta con limitaciones de acciones.
- la ampliación del número de asalariados, la capacidad de trabajo del centro queda limitado por falta de más jóvenes asalariados.
- con un equipo de jóvenes, la construcción de una experiencia laboral es una inversión, que el centro no puede asumir, se necesita un seguimiento del apoyo en capacitación y metodología ágiles.
- limitación del capital semilla para asumir los costos de los asalariados antes que los proyectos aprobados permiten en retorno sobre inversión.

5 - Perspectiva

Para el futuro, diferentes perspectivas se abren por el centro de servicios:

- ampliación de la promoción a través la difusión de materiales
- apertura de oficina local (para mejorar el contacto con organizaciones locales)
- mejoramiento de las capacidades de los jóvenes prestadores (gestión administrativa)
- la ampliación del numero de organizaciones apoyados (3 demandas adicionales ya formulado)
- desarrollo de base de información sobre costos de producción para mejorar la cualidad de los proyecto

La apertura de oficinas locales de centros no fue la prioridad de este año, ya que con recursos humanos y financieros escasos, se ha concentrado el trabajo en el inicio de actividades de apoyo, el fortalecimiento de las capacidades y la creación de mecanismos para abrir un “mercado de servicios” real, en lugar de una inversión de una estructura que movilice a una persona fija, para atender a gente y crea costos fijos. Sin embargo, ahora que el centro tiene una capacidad instalada y la demanda concreta de apoyo por parte de las organizaciones, la apertura de oficinas en las zonas de Upala, Guatuso, los Chiles,

Sarapiquí pueden ser el próximo paso para mejorar el acceso y reducir los costos operacionales. Diferentes opciones son posibles.

En Upala, un borrador de convenio con la municipalidad se hizo para instalar una oficina del centro dentro de un local de la municipalidad. Sin embargo, no se ha podido realizar ya que el edificio previsto en el marco de la ampliación de las oficinas de la municipalidad no está terminado (se empezó la construcción en 2006 pero no se terminó a la fecha). Los otros locales disponibles (casa de persona jóvenes; biblioteca) como alternativa, no tienen las condiciones adecuadas. Otras opciones son posibles en este cantón, especialmente a través de la posibilidad de un convenio con una organización de mujeres productoras de pupa de mariposas (*fufumbra*), para el uso de instalaciones bien ubicadas y con condiciones con ordenadores (servicio básico + alquiler). Otra opción puede ser en las oficinas del IDA donde los productores ya tienen la costumbre de llegar.

Existe una posibilidad en Guatuso a través de la municipalidad, también con la posibilidad de abrir una oficina local del centro de servicios en Guatuso, a través un convenio con el comité cantonal que administra un espacio equipado de 6 ordenadores nuevos para el acceso a Internet, promovido por el MICIT (Ministerio de Ciencia y Tecnología) y que actualmente solamente permite un acceso a Internet pero sin servicios asociados.

6 - Lecciones aprendidas:

De la experiencia de implementación del centro de servicios que duró un año (el estudio de factibilidad empezó en noviembre 2006) se pueden rescatar las lecciones siguientes:

- es factible en corto tiempo (1 año de desarrollar un centro de servicio) con base a un estudio de factibilidad complementario (4 meses).
- la importancia de elegir un estructura existente y comprometida que ya tiene un mínimo de facilidades (un local, una cédula jurídica, una base de experiencia empresarial, capacidades de gestión, equipos informáticos).
- la importancia de tener definición clara de los objetivos (tipo de servicios), de una población (organizaciones) basado sobre un “estudio de factibilidad” que precisa las necesidades local (un estudio de mercado / estudio de oferta y demanda)
- la definición de reglas que rigen las relaciones entre el centro de prestación y las organizaciones es un punto clave, la forma contractual parece particularmente pertinente para aclarar estas relaciones y tener compromisos claros y compartidos
- la definición de una metodología para analizar de manera previa a la intervención las organizaciones, es importante construir una demanda basada sobre las necesidades reales de las organizaciones y mitigar los riesgos de no pertinencia del apoyo.

Si esta experiencia permite de sacar lecciones puntuales, la replicación de este “modelo” como tal no es una garantía de logro, ya que los éxitos dependen mucho de las condiciones locales. Así, la metodología parece reproducible pero el modelo aunque funcione en esta situación, no se puede replicar en forma idéntica, ya que debe tomarse en cuenta el entorno (la demanda de las organizaciones, el nivel de estructuración local,

los instituciones existentes) y la definición de una forma organizacional (un organizaciones, un conjunto de organización, un forma Pública/privado) adaptada a este entorno son primordiales.

Además, se necesita inventar otros modelos por otros tipos de servicios que ocupa a los productores y sus organizaciones (asesora técnica, certificación), ya que las condiciones (costos, capacidades requeridas, retorno sobre inversión, capacidad de pago, voluntad de pago) son muy diferentes.

En términos de la política sectorial, esta experiencia demuestra la pertinencia de apoyar el desarrollo de estructura privada o pública/privada para ampliar y complementar la oferta institucional de servicios a los productores y sus organizaciones.

Anexo 3.2: Tres organizaciones acompañadas para desarrollar sus capacidades para vincularse al mercado a través del centro de servicio en la zona Norte Norte (Productos 3.2.)

A - Antecedentes

En el marco del proyecto se había previsto de valorar el funcionamiento del centro de servicios a través el apoyo a 3 organizaciones de la zona Norte Norte.

Después de haber definido la estructura y los mecanismos de funcionamiento del Centro (ver producto 3.1.) se eligieron 3 organizaciones por el comité orientador del Centro tomando en cuenta la calidad de la demanda por parte de la organización y la factibilidad de la propuesta de las mismas; la capacidad del centro para atender a esta demanda de prestación. Eso para tener un balance entre la misión definida del centro de atender a organizaciones débiles que ocupan un apoyo y la necesidad de limitar los riesgos de no tener resultados a corto plazo. Así de 12 propuestas que llegaron al centro, se eligieron las siguientes organizaciones de la zona Norte Norte:

- Asociación de mujeres microempresarias de Santa Fe de Guatuso
- Asociación de productores agrícolas de Bijagua. APABI
- Cooperativa empresarial de los productores de plantaciones agrícolas y similares de la zona norte R.L. (Ceppas NN-RL)

B - Características de las 3 organizaciones apoyadas

Las tres organizaciones de la zona fronteriza (Norte Norte) apoyadas se encuentran legalmente constituidas, dos de ellas bajo la Ley N° 218 de organizaciones sin fines de lucro, una de ellas es mixta (Apabi) y la otra esta compuesta solo por mujeres (Asociación de mujeres microempresarias de Santa Fe). La otra organización es una cooperativa mixta de hombres y mujeres, involucra a productores pequeños en su mayoría parceleros (Ceppas NN-RL).

- Asociación de mujeres microempresarias de Santa Fe de Guatuso

Es una organización bien estructurada que cuenta con 15 afiliados y con un proyecto de vivero forestal en marcha. El grupo solicitó apoyo en la elaboración de un proyecto para consolidar el vivero y distribuir por lo menos 500 árboles en cada ASADA del Cantón para reforestar los principales nacimientos de agua presentes en el área de influencia.

La organización tiene cuatro años de fundada, pero solo un año de trabajar con el vivero, está ubicada 100m al este de la escuela Santa Fe; tiene el tamaño de un lote o solar, el cual fue donado por el IDA.

Para iniciar con el proyecto del vivero recibieron capacitación del INA, en el manejo de viveros y preparación de abonos orgánicos. El vivero está compuesto de camas de germinación protegido por un sarán, las plántulas ubicadas en eras y las herramientas de

trabajo. De esto se debe resaltar que los materiales del vivero han sido costeados por ellas.

En cuanto al apoyo económico, reciben un subsidio por parte del Ministerio de Trabajo, el cual es de ¢80.000 por cada una por mes. Para ello deben trabajar un total de 160h por mes cada una. Se han dividido en dos grupos para poder trabajar: unas en la mañana hasta medio día aproximadamente y las otras hasta las seis de la tarde.

Otros apoyos han sido por parte de alianzas humedales que les dio una donación de 150.000 colones, la UICN les contacto con el INBIO, es a esta organización a la cual le deben presentar el proyecto. El INBIO, les dará un aporte económico (no se especifico el monto ni por cuánto tiempo). Las especies que manejan en el vivero son: Teca, Melina, Roble australiano, Corteza amarillo, Cocobolo, Sotacaballo, Cedro caoba, Almendro amarillo y Frutales (manzana, aguacate, mamón, guanábana y críticos).

- Asociación de productores agrícolas de Bijagua, APABI

Esta organización fue creada en 2005 y que cuenta 19 afiliados, está dedicada principalmente a la producción de leche y su respectivo procesamiento para lograr desarrollar quesos y natillas de alta calidad. Cuentan con una alianza con Monteverde para la distribución y venta del producto. Complementaria a esta actividad, desarrollan otras, por ejemplo una porqueriza para aprovechar el suero de la leche.

Actualmente requieren elaborar un proyecto que les permita ampliar su capacidad de procesado de leche y mejorar la calidad de los pastos y hatos para ampliar la producción.

- Cooperativa empresarial de los productores de plantaciones agrícolas y similares de la zona norte R.L. (Ceppas NN-RL)

Es una organización de muy reciente formación (febrero 2007) aunque su líder y la mayoría de sus socios cuentan con una amplia trayectoria en cuestión de organizaciones. En su mayoría fueron socios del ya extinto centro agrícola, también se destaca su relativamente gran número de socios (63) y el espacio territorial que comprende (mas que el cantón de Upala).

Ellos tienen muchas necesidades en común por resolver, de momento desean apoyo para redactar un proyecto en función de establecer una planta agroindustrial y otro proyecto para la producción de ganadería doble propósito semi estabulado tratando de desarrollar fincas integrales.

C - Metodología de apoyo desarrollada

El apoyo realizado se desarrolló según la metodología general siguiente:

- 1er contacto: identificación de la demanda inicial, de la voluntad de tener un apoyo, (de manera parcial para tener elementos para la toma de decisión del comité).
- 2: definición de los acuerdos y compromisos entre la organización y el centro (contrato)
- 3: análisis de la situación de la organización para verificar el grado de desarrollo, identificar de manera sistémica las necesidades (mas allá de la demanda inicial - construcción de la demanda)
- 4: Apoyo al diseño del proyecto con base las necesidades
 - Reuniones con las organizaciones para tener las informaciones pertinentes
 - Identificación de fuentes de financiamiento
 - Redacción de proyectos
 - Seguimiento

D – Apoyo realizado y resultados obtenidos

1 - Asociación de mujeres microempresarias de Santa Fe de Guatuso

De la primera fase del apoyo se ha identificado de manera detallada y sistemática las necesidades de la organización para desarrollar sus actividades, las cuales son las siguientes en un orden de prioridades:

1. Necesitan capacitación en el manejo adecuado de cada una de las especies, conocer los nombres científicos, la información técnica de cada una de las especies que manejan, las enfermedades que se pueden presentar en viveros, conocer información sobre los servicios ambientales que ofrecen cada una de las especies que se manejan, como por ejemplo; cuales son las más aptas para reforestar cuencas, también capacitación en computación e idiomas.
2. Necesidad de construir una bodega y oficina, además de mas herramientas de trabajo (algunas herramientas estas en mal estado).
3. Se desea ampliar la extensión del vivero. En cuanto a este punto se tiene la opción de compra de un lote por un monto cercano a los 150.000 colones (esto pues el IDA va a quitarle las tierras a personas que no las están utilizando). También tienen la opción de que él IDA les done otro lote que también esta adjunto.

Con base a esta identificación fina y participativa, el centro de servicio les esta apoyando en la elaboración de un proyecto que contempla apoyo para solucionar todas las necesidades identificadas.

El centro ha identificado fuentes de financiamiento compatible con el tipo de proyecto que requiere la organización. Se prevé de presentar al “Fundecooperación” (fondo reembolsable) un proyecto “ampliación del vivero forestal” en febrero 2008 por un monto aproximado de 40.000 \$US. Basado sobre los requisitos de las fuentes identificadas, el centro esta redactando un proyecto que será presentado al donante en enero 2008.

2 - Asociación de productores agrícolas de Bijagua. APABI

La primera fase de diagnóstico de la organización permitió medir las brechas empresariales. El resultado fue muy positivo con resultados altos en el perfil empresarial (cuentan con un actividades empresariales, un centro de acopio funcional).

Base a estas necesidades identificadas, el apoyo consistió durante el año:

- algunas asesorías específicas directamente para el mejoramiento de las instalaciones (planta y equipo)
- la elaboración de un proyecto bancable dirigido al mejoramiento de la producción y la administración de las fincas de sus socios.

Además, en el tema administrativo se identificó la necesidad de un apoyo para desarrollar sus capacidades de autogestión que les permita tener su plan operativo mejorando así la planificación de sus diferentes actividades, este sería el seguimiento que el centro de servicio va a desarrollar en el año 2008 en seguimiento y complemento del proyecto de “mejoramiento de la producción y administración de las fincas de sus socios”.

El centro ha identificado fuentes de financiamiento compatible con el tipo de proyecto que requiere la organización. Se prevé de presentar al “Fundecooperación” (fondo reembolsable) un proyecto “ampliación de la quesera” en febrero 2008 por un monto aproximado de 60.000 \$US.

3 - Cooperativa empresarial de los productores de plantaciones agrícolas y similares de la zona norte R.L. (Ceppas NN-RL)

El primer apoyo que se le brindó fue la finalización de la redacción de un proyecto para establecer una planta procesadora de granos básicos y tubérculos, por medio de la cual ellos logran industrializar y comercializar sus productos. Este proyecto de 147.000 \$US financiado por el BCIE se aprobó en octubre 2007.

Sin embargo, el análisis de las brechas empresariales permitió concluir que esta organización está muy débil, no cuenta con ningún proyecto empresarial por el momento, solo ideas interesantes. Se rescató también la gran dispersión de esta organización por querer abarcar muchos rubros.

Con base a la análisis de las brechas, se ha podido ordenar y priorizar los apoyos necesarios a la organizaciones. Así, el paso siguiente del apoyo consistió en el seguimiento del proyecto de la planta para lograr fortalecer la organización y conseguir la rentabilidad del proyecto.

Por eso, el Centro ha apoyado la organización en la identificación de pequeños proyectos complementarios como por ejemplo: el financiamiento para contar con capital de inversión, planificación de siembras y equipamiento de la planta. Además, el centro está apoyando la organización en la elaboración de una propuesta de proyecto que incluye la

capacitación de los miembros de la cooperativa en aspectos de organización cooperativista y manejo administrativo de las fincas.

Otro aspecto en que requieren ayuda, es redactar un proyecto dirigido a diversificar las fincas agrícolas de los afiliados, donde se incluye el mejoramiento de la producción principal actual de cada finca y fortalecerlo con otras actividades productivas complementarias agrícolas y sociales como lo es el turismo rural (diversificación), este proyecto tiene mucha importancia por el buen impacto económico y social que se obtendría cuando se implemente esta idea.

El centro esta elaborando dos propuestas de proyectos para esta organización:

- un proyecto “equipamiento de la planta y capacitación de personal” de un monto fonde cooperación (fondo no reembolsable) al inicio de 2008. °
- “diversificación de fincas (ganado semi estabulado, producción sostenible)” de un monto aproximado de 200.000 \$US por 50 familias a presentar a un financiamiento de Fundecooperación (fondo reembolsable) en febrero 2008.

Conclusiones

- El enfoque del apoyo dado en un servicio de fortalecimiento organizacional “integral”, no solamente ayuda a las organizaciones en la elaboración de un proyecto, sino que también se identifica de manera sistemática las necesidades de la organización y la ayuda a la formulación de los proyectos necesarios para cubrir estas necesidades.
- La metodología de atención y los pasos definidos fueron valorados y parecen eficaces.
- Al proceso de apoyo ha tenido una utilidad de capacitación de los nuevos proveedores del centro de servicios (en análisis de organizaciones, diseño de proyecto) así como de los representantes de las organizaciones apoyadas en términos de capacidad a pensar la globalidad de su organización y organizar un plan de fortalecimiento global de sus organizaciones.

Anexo 3.3. : Experiencias de servicios públicos-privados sistematizadas a través de 5 estudios de casos en la región Huetar Norte y otras regiones (Productos 3.3)

A – Antecedentes y justificación

Tradicionalmente los servicios de apoyo a los productores fueron definidos y designados por el Estado y realizado por los técnicos del Estado, para el desarrollo de la producción agrícola, usando financiamiento público. Pero, el entorno económico e institucional actual cambio hacia la forma de la provisión de servicios. Se puede rescatar 2 factores especialmente:

- El entorno económico y social ha cambiado y ocasiona nuevas oportunidades y amenazas para los productores:
 - Apertura de mercado : presión por ser competitivo (costos, calidad) / oportunidades de nuevos mercados (nichos por sellos)
 - Impactos en el ambiente: presión debida a las nuevas regulaciones nacionales y internacionales / nuevos mercados (pago por servicio ambiental, turismo rural).
- Un cambio en las instituciones de apoyo a la agricultura y el sector rural.
 - Restricciones en el apoyo público al sector (reducción del presupuesto y de los recursos humanos).
 - Complejo panorama político-institucional (multiplicación de los actores involucrados sector social, sector ambiental, turismo) como ONG, Fideicomisos.

Estos cambios ocasionan dos desafíos por la prestación de servicio a los productores y sus organizaciones:

- ➔ Nuevas necesidades de tipo de servicios (para la competitividad, para gestionar el medio ambiente)
- ➔ Nuevas modalidades para brindar servicios (especialmente que involucra mas actores privados - formas nuevas de mecanismo público/privado)

B - Problemática

La problemática general en este contexto fue:

¿Como mejorar la prestación de los servicios a los productores y sus organizaciones?

¿Como lograr desarrollar mecanismos de servicios innovadora y exitosos?

C - Objetivo de los estudios de caso¹¹

La síntesis de los resultados de los estudios de casos buscó lograr:

- Identificar los factores que permiten que estas experiencias sean exitosas
- Identificar las ventajas y los limites de cada tipos de modalidades de provisión de servicios
- Las posibilidades y condiciones para ampliar las experiencias en otros lugares

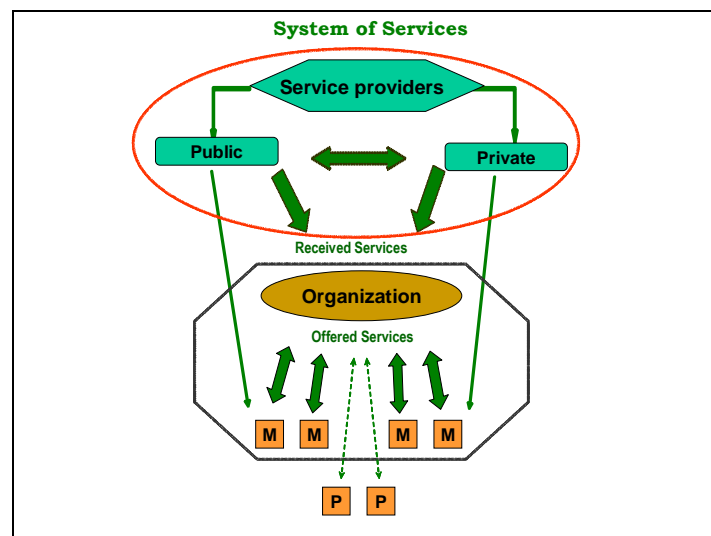
¹¹ Según los TDR de los estudios de casos (actualización 26 de marzo 2007)

D - Metodología

1 - El enfoque

La metodología usada es cualitativa basada en la comparación de estudios de casos aplicándolo a diferentes organizaciones. El enfoque de análisis usado fue integral bajo en concepto de sistema de servicio (ver figura abajo).

Enfoque de análisis: el sistema de servicios



Los problemas identificados más frecuentes en el sistema de servicios fueron los siguientes:

- **Inadaptación a las demandas** o necesidades de los usuarios.
- **Problema de acceso:** inadaptación a las condiciones de los usuarios => exclusión de productores y sus organizaciones por dificultad a cumplir los requisitos, por falta de informaciones,...
- **Poca complementariedad de los servicios** brindados: la falta de un servicio reduce la efectividad de otro servicio.

Bajo este enfoque y tomando en cuenta estas dificultades, se definieron cuatro ejes de sistematización ha desarrollar:

- la calidad de los servicios : mecanismo de adaptación de la demanda, y problemática de accesibilidad
- la gestión de los recursos humanos de los prestadores de servicios
- el financiamiento del servicio
- la coordinación entre servicios

2 - La muestra

Se eligió un conjunto de diferentes situaciones contrastada bastante exitoso para sacar lecciones. Para la determinación de la muestra se tomo en cuenta los 4 factores siguientes:

- Tipo de servicios nuevos o finalidades nuevas (servicio para el acceso al mercado)
- Tipo de mecanismo (privado – público – híbrido) / elementos de la sostenibilidad (mecanismo de financiamiento para cubrir los gastos)
- Ámbito (Local / regional / nacional))
- sector de actividad

Características de los casos analizados

<i>Casos</i>	<i>CORFOGA</i>	<i>PROAGROIN / AsoPROAGROIN</i>	<i>COOPELDOS</i>	<i>AsoproAAA</i>	<i>Appta</i>	<i>ASIREA</i>
Sector	Ganadería	Pina	Café + forestal + turismo	Café + ganadería + forestal	Cacao Banano orgánico	Forestal + biocomercio + turismo
Tipo de servicios	Asistencia técnica, acceso financiamiento, definición de norma de calidad	AT, financiamiento, certificación, empaque, comercialización	AT, crédito, transformación, certificación, comercialización + insumos, becas	AT, crédito, transformación, comercialización, + insumos, becas, vivienda	AT, financiamiento, certificación, comercialización	Capacitación, pagos por servicios ambientales
Grupo Mya	Cámaras + ganaderos	productores	productores	Productores + OP?	productores	OP + productores
tipo de mecanismo	público - privado	privado	privado	privado	privado	privado
Estatuto	corporación	asociación + fundación	cooperativa	asociación	asociación	asociación
Nivel	nacional	Regional (zona norte reg. Huetar norte)	Local (Tilarán)	Local (Acosta-Aserri)	Local (Talamanca)	local (Apto)

En el análisis también se abarcó el centro de servicio (ver anexo 3.1.). Al final se considerar casos. Así la muestra permitió analizar 4 grandes tipos de mecanismos de servicios y proveedores de servicios:

- mecanismos público/privado a través un organización de ámbito nacional y de forma Pública-privado bajo la ley de corporación (CORFOGA)
- mecanismo privado a través un fundación (PROAGROIN – Aso-PROAGROIN)
- mecanismo privado a través organizaciones de prestación de servicios (ASIREA y JAZON - centro de servicio)
- mecanismo privados a través de diferentes formas jurídicas (APPTA, AssoproAAA, COOPELDOS)

3 - Actividades

Por cada experiencia, el estudio de caso incluyó las siguientes actividades:

- análisis de las organizaciones involucradas (estructura, actividades y funcionamiento, oferta de servicios para sus miembros y no miembros)
- análisis del marco institucional local (oferta local de servicios por los actores involucrados en los nuevos mecanismos y por otros actores brindando servicios por canales mas clásicos)
- análisis de la demanda en servicios de los productores y su acceso a los servicios existentes

Los estudios se realizaron con base a entrevistas con líderes y asalariados de las organizaciones, miembros y no-miembros de las organizaciones, así que actores que apoyan a las organizaciones bajo un enfoque de sistema de servicios.

Para validar los datos y el análisis, se ha hecho devoluciones de los resultados de dos formas:

- devolución a las organizaciones (por casos)
- taller de sistematización transversal con los diferentes organizaciones

E - Resultados

1 - Descripción de los casos analizados

Corporación ganadera (CORFOGA)

CORFOGA es una corporación que se creó en 1998 con la ambición de “Fomentar el desarrollo, la modernización y el incremento de la productividad del sector cárnico bovino de Costa Rica, empleando los recursos intensa y racionalmente dentro del concepto de sostenibilidad, buscando el bienestar del empresario ganadero, otros participantes del sector y del consumidor.” Es una organización donde esta representado todos los actores del sector (productores, industriales, estado) es financiado por un impuesto indirecto.

Esta corporación desarrolla directamente o por medio alianzas estratégicas una serie de servicios a los ganaderos tal como : servicios de formación y educación (información de mercado, información técnica, capacitación técnica), servicios de investigación en mejoramiento genético, en análisis de mercado, en técnica de producción (mineralización, sistemas de alimentación), servicio de financiamiento (facilitación de acceso al crédito a ganaderos individuales con el BNCR, apoyo a las cámaras a través de un fondo de proyectos para las cámaras.

Aso-PROAGROIN / PROAGROIN

Aso-PROAGROIN es una asociación fundada en 2001 por 31 pequeños productores. En el año 2003, surgió la fundación PROAGROIN, fruto de la conversión de deuda entre los Gobiernos Holandés y Costarricense y con el objetivo de apoyar a Aso-PROAGROIN a salir adelante y a crecer en cantidad de afiliados y calidad. Hoy en día, la asociación consta de 315 asociados productores de piña, naranja y raíces tropicales y PROAGROIN es la encargada de proveer servicios a estos pequeños productores. Los servicios ofrecidos por PROAGROIN son: crédito, asistencia técnica, acceso a la certificación, capacitación y comercialización.

Aso-PROAGROIN gestiona el premio por comercio justo, apoya a los productores en su gestión administrativa y es también la representante de los intereses de sus asociados cara a la fundación y otras instituciones.

Asociación de pequeños productores de Talamanca (APPTA)

APPTA, es una organización de productores, sin fines de lucro que se inscribe oficialmente en 1987. Actualmente la organización agrupa alrededor de 1200 asociados y asociadas, con aproximadamente un 90% de ellos perteneciendo a las etnias bribri y cabecar. APPTA trabaja con sus asociados para reconstruir y fortalecer un sistema de producción ancestral de los indígenas y afro descendientes, que consiste de cultivos asociados en una misma área y bajo sombra de árboles, llamado sistema de producción agro ecológico talamanqueño.

La organización se dedica a la comercialización de productos bajo el sello orgánico y/o comercio justo. Los principales productos orgánicos son: cacao, banano y frutas como el araza y carambola. Están comercializados tanto en los mercados nacionales e internacionales (Estados Unidos y Europa). Aunque APPTA es una organización sin fines de lucro regida por la Ley 218, se caracteriza como una empresa a carácter social.

Tiene una estrategia tanto empresarial comercializando, cumpliendo y respondiendo a estándares de calidad, como social tratando de desarrollar el lado social y proteger el medio ambiente. Además trata de combinar las necesidades de los asociados con las capacidades empresariales y trata de resolver los conflictos de intereses.

Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserrí (ASOPROAAA):

Fue fundada el 14 de diciembre de 1998 por 58 representantes de diversos grupos de agricultores(as), vecinos de los dos cantones, actualmente tiene más 800 familias de los cantones de Acosta y Aserrí asociadas. Dentro de las actividades productivas que desarrolla la organización, se destaca el cultivo y producción de café, siembra de árboles frutales y forestales, complementados con algunas variedades de ornamentales.

Los servicios que brinda actualmente son créditos (personales, para insumos, ganadería, y desarrollo de ideas productivas), capacitación y asistencia técnica (agroforestales,

ganadería), acopio, procesamiento y comercialización de café, vivienda (construcción o ampliación), vivero forestal. Para brindar estos servicios la organización mantiene relación con algunas instituciones como: BN, INA, PROCOMER, IMAS, ICAFE, UNED, CNP, MAG y organizaciones como CORFOGA, COOPEACOSTA, COOPELIBERTAD, FENAGRO.

Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de Tilarán R.L. (COOPELDOS R.L.)

Se fundó en mayo de 1971, actualmente tiene alrededor de 432 asociados, su principal actividad es el Beneficiado y comercialización de café, aunque a realizado esfuerzos para diversificar las actividades, desarrollando el área comercial, forestal, agro eco turístico, programas sociales entre otros, además dar valor agregado a su producto mediante dos cafeterías.

Los servicios que brinda actualmente son créditos (personales, consumo e insumo, siembra), asistencia técnica (control de fincas, análisis foliares), acopio, procesamiento y comercialización de café, actividades de diversificación (comercialización de artesanías y productos de consumo), becas, vivero forestal. Para esta prestación de servicios coordina a nivel de instituciones con BN, ICE, INA, INFOCOOP, FONAFIFO, PIMA-CENADA, ICAFE, CNP, MAG y organizaciones como CEDECOOP, SUSCOF, CECOOP, FENAC-CAFÉ, COOCAFE, CAFECOOP, CENECOOP.

Asociación para el desarrollo sostenible de la Región Atlántica (ASIREA)

ASIREA, es una organización forestal sin fines de lucro regida por la Ley de Asociaciones N° 218. Fue creada en 1987 por industriales de la madera para beneficiarse de los alcances de la Primera Ley Forestal de Costa Rica. A partir del año 1996 que entró en vigencia la cuarta Ley Forestal la orientación de la Asociación tomó otro rumbo. En efecto, la organización enfocó esfuerzos en la implementación de proyectos de reforestación y de protección del bosque, mediante la modalidad de incentivos en primera instancia que posteriormente se varió a Pago de Servicios Ambientales (PSA).

ASIREA emprende en el 2005 nuevos caminos con el fin de contribuir más fuertemente a propiciar la recuperación, manejo y conservación de la biodiversidad del ACTO (Área Conservación Tortuguero) mediante la ejecución de cuatro programas:

- Biodiversidad en donde se insertan actividades y servicios forestales brindados a pequeños y medianos dueños de fincas (trámites y asesorías para el PSA, Venta de árboles, asesorías y capacitaciones, gestión empresarial ambiental).
- Biocomercio en donde se insertan actividades y servicios de gestión empresarial a Ecopymes (pequeñas organizaciones produciendo productos amigables con el ambiente, productos turísticos y árboles) como: diseño del producto, asesorías en trámites, manejo de la calidad, capacitación en gestión empresarial, comercialización.

- Gestión Integral del Recurso Hídrico que todavía no propone servicios permitiendo la protección del agua sino servicios más informativos mediante la participación a festival y ferias.
- Participación e Incidencia y Sostenibilidad Institucional que no tiene vocación a brindar servicios sino al manejo de recursos económicos y cooperantes permitiendo a la organización de sostenerse y entonces seguir a brindar servicios.

Actualmente, ASIREA principalmente brinda diferentes servicios mediante su capacidad de coordinar diferentes proveedores de servicios. Su carácter de intermediario de servicios la define mas como un centro de servicios que una organización de productores.

Centro de servicio / JAZON

Creado en 1995, por jóvenes de la región Huatar Norte, después de una capacitación en turismo rural y liderazgo, esta asociación (asociación de jóvenes agro ecologista de la región Huatar Norte) ha desarrollado un programa de turismo propio “vacancia con familias campesina”. En 2007, con el apoyo del proyecto, esta asociación ha desarrollado un centro de servicio profesional por el fortalecimiento de las organizaciones de la región que brinda servicio en elaboración de proyectos, asesoría en turismo rural, planes de negocios, Diseño (logos, materiales, otros), capacitación y información de mercados (ver anexo 3.1.)

2 - La diversidad de forma de innovación en prestación de servicio

Las “innovaciones” en el campo de los servicios

La innovación se define referente a la situación que se encuentra una organización ó ente en un contexto dado, es una noción relativa. Además, por cada gran tipo de servicio (servicio de extensión, de financiamiento) y las innovaciones pueden ser de naturaleza diferentes, sin embargo, se pueden definir diferentes tipos de innovaciones en el campo de los servicios y de los sistemas de servicios (*lista no exhaustiva*).

- **Innovación en los sistemas de servicio**
 - **Innovación en término de tipos de servicios (nuevas categorías de servicios):** Los servicios clásicos son conocidos (extensión, financiamiento), pero con las nuevas necesidades de parte de los productores o sus organizaciones se desarrolla nuevos tipos de servicios que todavía no son muy desarrollados. Por ejemplo: servicios de información sobre el mercado, servicio de búsqueda de mercado, servicio para la búsqueda de proyectos, entre otros.
 - **Innovación referente a la combinación de los papeles de los actores :**La provisión del servicio supone el cumplimiento de 3 funciones (Albert 2000): 1/ financiamiento (*financing*), 2/ abastecimiento (*delivery*), 3/ garantía (*assurance*).

En los sistemas tradicionales las tres funciones están hecho por el mismo actor. Por ejemplo: la extensión agrícola hecho por el Estado. En las formas innovadoras estas funciones están hecho por diferentes actores , según se presenta en el cuadro siguiente:

	Financiamiento	Abastecimiento	Garantía / Regulación	Ejemplo
Repartición de papel tradicional				
- Sistema público puro	Estado (presupuesto de un Ministerio)	Estado (Técnicos de un agencia de un Ministerio)	Estado (Planificación, control, seguimiento, evaluación)	Extensión agrícola
- Sistema privado puro	Empresa privada (consumidor = cliente)	Empresa privada	Mercado : Regulación: Estado	- Provisión de Insumos - Financiero (banco comercial)
Repartición de papel innovadora (nuevos mecanismos)				
Público/Privado	Estado y/o empresa privada privado y/o organizaciones de productores y/o otros	Estado y/o empresa privado y/o organizaciones de productores y/o otros	Privado/público (contrato, alianza)	

- **Innovación en término de mecanismo de financiamiento:** A menudo el costo del servicio esta pagado por el proveedores (caso de servicio de extensión agrícola Pública) o por el consumidor (caso servicio comercial – abogado, servicio de contabilidad); pero existe una multiplicidad de medida para financiar un servicio (“*taxes*”, “*Direct fees*”, “*Indirect fees*”, “*Governmental subsidy*”, “*External contributions*”,...) que se puede combinar. La combinación de fuentes o el desarrollo de nuevos fuentes son factores de innovación especialmente cuando se desarrollo una nueva fuente de financiamiento por un tipo de servicio (ejemplo: financiamiento público-privado de la extensión agrícola).
- **Innovación en término de participación de los productores a la prestación de servicio:** Los productores y sus organizaciones son a menudo “consumidores” de servicios. La innovación viene cuando los productores y/o sus organizaciones cumplen un nuevo papel:
 - Participación o implementación de la regulación de la prestación de servicio (ejemplo: reglas del sector bancario)
 - Participación a o implementación de la evaluación del servicio
 - Participación a o implementación del diseño de la servicio
 - Participación como proveedores de servicio hacia otros organizaciones o productores, (ejemplo: organizaciones prestador de servicio a otros organizaciones, productores proveedores de servicio a otros productores)
- **Innovación en término de coordinación entre actores proveedores de diferentes tipos de servicios:** En general, los servicios son dados por un actor (mas o menos especializado en un gran tipo de servicio), un innovación ocurre

cuando se combina diferentes tipo de servicios y que nuevos formas de coordinación ocurre entre proveedores de servicios diferentes; por ejemplo coordinación entre provisión de servicio de financiamiento y capacitación técnica. Además los formas de coordinación pueden ser desarrolladas en diferentes niveles: el nivel de una organización de productores que coordina diferentes tipos de servicios con sus miembros, por proyectos y/o temáticas, al nivel de los proveedores de servicios de diferentes instituciones (instituciones de crédito y instituciones de asesoría técnica) a través estructura de coordinación (comisiones regionales).

- **Innovaciones dentro un mismo tipo de servicio**

- **Innovación referente al tipo de relaciones entre proveedores y consumidores:** Es la forma clásica de relación entre proveedores y usuarios en los servicios de extensión, como la asistencia a un evento de capacitación (sin compromiso después del evento de encuentro); nuevas formas innovadora sería por ejemplo un relación contractual entre técnicos y productores que prevé un seguimiento de parte de los técnicos después del evento, y compromisos de parte de los productores.
- **Innovación en término de metodología de provisión de servicio:** Por ejemplo en los servicios de extensión: la metodología clásica para capacitación es la “charla” de un técnico público. En este campo, otras formas pueden ser innovadoras (viaje de estudios, intercambios entre productores, redes de intercambio entre líderes).
- **Innovación referente al contenido de los servicios y condiciones de acceso:** Nuevas líneas de crédito con condiciones nuevas.

3 - La diversidad de las modalidades para prestar servicios

3.1. Mecanismos para mejorar o asegurar la calidad de los servicios

La calidad del servicio depende de la pertinencia de la oferta de servicio a las necesidades de los productores o sus organizaciones. El análisis de los casos demuestra que la demanda en servicios es un punto clave de la prestación de servicio.

Se demostró también diferentes modalidades para definir la demanda, pueden ser las siguientes:

- el oferente de servicios (por ejemplo a través una lista de temas propuesta por el oferente que los organizaciones o los productores (ejemplo de las instituciones Pública como el INA, o de la oferta de capacitación técnica de CORFOGA)
- la organización al nombre de los productores a través los mecanismos de representación de los productores : Junta Directiva, Asamblea general (caso de Appta, COOPELDOS, AsoproAAA)
- un centro de servicio que construye la demanda por cada de sus beneficiarios – organizaciones de productores (caso del Centro de servicio ver anexo 3.2.)

- una combinación de actores incluyendo los oferentes y usuarios (caso de la fundación PROAGROIN donde participa en su Junta Directiva la asociación aso-PROAGROIN y los instituciones locales)

El nivel de participación de los usuarios (o beneficiadores) en la definición de la demanda tiene diferentes grados: de una participación moderada (caso de lista) a un real co-construcción (caso del centro de servicio)

En todos los casos se refleja que la construcción de la demanda es un proceso importante, ya que los beneficiarios no tienen siempre claro los servicios que requieren para solucionar sus problemas. Diferentes modalidades para construir esta demanda pueden observarse:

- Estudios externos manejado por el proveedor : diagnóstico (caso de Appta), análisis de brecha, estudio oferta/demanda (en caso de Centro de servicios)
- Negociación entre actores (caso de PROAGROIN)
- Mecanismo de levantamiento interno “clásico”: demandas transmitidas a través los representantes elegidos de junta directiva y la participación de los miembros a las asamblea general (caso de AsoproAAA)
- Mecanismo de levantamiento interno “ampliado” : comisiones temáticas de miembros + evaluación de los servicios requeridos por parte de sus miembros a través de cuestionario (caso de COOPELDOS),

Las organizaciones prestadores de servicios pueden dependiendo del tipo de servicio tener un mecanismo diferentes de levantamiento de la demanda (caso de CORFOGA: mecanismo clásico a través los mecanismos legales de representación de socios + evaluación y seguimiento por temas como los programas de capacitación).

La evaluación de los procesos de prestación, de sus resultados, de sus impactos es una condición para la adaptación, la evolución y la calidad de los servicios. Diferentes modalidades son utilizadas:

- Evaluación interna versus externa
- Evolución por servicio específico o evaluación global (abarcando todo el sistema de servicio y todos los necesidades de los beneficiarios)

Para la prestación de servicios, se puede identificar dos mayor enfoques:

- La transferencia de conocimientos y tecnologías (de uno que sabe a otro que aprende) : charlas, cursos, asistencia técnica puntual
- El fortalecimiento de capacidades para que el productor / organización tenga mas autonomía en la toma de decisión : diagnóstico participativo, seguimiento

3.2 modalidades para la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos en los procesos de prestación de servicios son claves ya que determinen el grado y el profesionalismo del servicio brindado. Existe múltiples formas de tener o acceder a los recursos humanos requeridos (planilla, contrato de corto plazo).

Se observa diferentes perfiles de los proveedores de servicio, los requeridos dependen por supuesto del tipo de servicio que se pretende brindar (capacidades técnicas distintas). Por lo tanto, no hay un perfil estándar de prestador en término de edad, nivel académico.

Sin embargo, la prestación de servicio requiere un conjunto de habilidades a fuera de las habilidades técnicas en término de manejo de relaciones con los beneficiarios como:

- Capacidad de escucha y adaptación al entorno
- Empatía con los beneficiarios
- Adaptabilidad,
- Creatividad

Así se rescato la importancia de la definición adecuada del perfil a la función prevista. En la gestión de los recursos humanos de un ente prestadores de servicio, la mayor dificultad es de buscar el equilibrio entre el nivel de profesionalidad necesario, la inserción en la comunidad y el costo.

Cualquier forma o perfil tiene se rescato la importancia de los procesos de gestión de la habilidades de los prestadores de servicios en el tiempo. Diferentes modalidades que pueden combinarse existen para actualizar y adaptar, mejorar las habilidades de los prestadores:

- (Formación de base)
- Formación continua a través la contracción de profesionales para capacitar a técnicos (caso de PROAGROIN, CORFOGA), participación de los asalariados en cursos académicos en Costa Rica o afuera (caso de CORFOGA).
- Dinámica de aprendizaje interna de la institución oferente de servicio, se realiza o a través de una política interna de la ente prestadores un planificación efectivo de proceso de mejoramiento de las capacidades (- las actividades como soporte de aprendizaje y valorización a través propio cursos académica : casos de CORFOGA, o plan de formación : caso del centro de servicio) o a través de una apertura a oportunidades de capacitación (otros casos)
- Dinámica de construcción y mejoramiento de capacidades a través un inserción en una red profesional (intercambio formal y informal entre colegas) como el caso de CORFOGA

3.3. Mecanismos de financiamiento del servicio

El financiamiento de los servicios es un gran apoyo a los productores y beneficiarios directos por muchos tipos de servicios (que fueron brindados por las instituciones públicas de manera gratis) y que los productores no están dispuestos a pagar. Los servicios nuevos también muchas veces parecen difíciles a financiar directamente por los productores ya que no tienen idea de la eficacia. Sin embargo todos los servicios tienen un costo alto que sea brindado por el estado o por actores privados.

Por lo tanto, se observan diferentes mecanismos de financiamiento de los servicios que dependen mucho del tipo de servicio, ya que tiene diferentes características según el tipo

de bienes público o privado, por lo no hay solución única y muchas veces se maneja una combinación de mecanismos de base.

Los servicios que se analizaron los diferentes mecanismos de financiamiento fueron:

- La asistencia técnica y capacitación
- Los servicios financieros
- Los “servicios” de apoyo a la comercialización

Las modalidades de financiamiento de la asistencia técnica y de las capacitaciones observadas en los diferentes casos son los siguientes:

- por el productor directamente (eso es un ideal que no se encuentra)
- por la organización de productores a través de un actividad generador de ingreso: caso de COOPELDOS (beneficio de café, almacén de insumo); caso de APPTA: comercio de banano, cacao), remuneración de una intermediación de proyecto (caso de AsoproAAA : proyecto de vivienda)
- por actores exteriores como los donantes de la cooperación internacional (caso de PROAGROIN con los fondos holandeses) o por el estado (capacitación del INA, y otros entes públicos)
- por un mecanismo parafiscal como lo tienen las corporaciones por ley: caso de CORFOGA
- muchas veces se combinan esas diferentes fuentes de financiamiento.

Las modalidades de financiamiento que permiten de prestar servicios financieros (acceso de los beneficiadores) son los siguientes:

- Por un sistema interno de ahorro y crédito que genera ganancias (caso de COOPELDOS)
- Por ser un banco de segundo piso que genera una utilidad (AsoproAAA, en proyecto)
- Por una actividad de intermediación (apoyo para los trámites, expedientes) que prevé una retención (AsoproAAA, actualmente)
- por un mecanismo parafiscal (CORFOGA)

3.4. Modalidades de alianza y coordinación

En todos los casos analizados y por los diferentes mecanismos descritos, **las alianzas** parecen como un factor clave de la capacidad de brindar servicios de manera exitosa. Ya que todos los entes prestadores (que sean organizaciones de productores, centros de servicios, corporación, fundación), no tienen todos las condiciones requeridas en términos de recursos humanos o de capacidad financiera.

Diferentes formas de alianzas existen dependiendo de los tipos de entes

- Alianza entre entes públicos y privados
- Alianza entre entes públicos y públicos

Además existen diferentes formas de alianzas:

- alianza de corto plazo o de largo plazo

- alianza temática (por un servicio, por un conjunto de servicio)

La coordinación entre actores es otro factor clave para :

- brindar un mismo servicio ya que se trata de desarrollar un proceso; en el caso de la certificación, donde se ocupa una serie de servicios (cadena de servicio) para que los productores pueden ser certificado: información sobre los requisitos, capacitación para manejar la producción bajo los requisitos, levantamiento de las informaciones para respaldar la certificación (pre-certificación), la auditoria por una ente certificador.
- brindar un conjunto de servicios para lograr tener el acceso a todos los recursos que ocupa una familia para desarrollar su sistema de actividad y de ingreso (enfoque de livelihood system).
- brindar un conjunto de servicios para lograr el mejoramiento de la vida del productor que abarcan no solamente con una función productiva, pero que tienen un conjunto de necesidades económico y social (enfoque de medio de vida).

Existe una pluralidad de mecanismos de coordinación, de los estudios realizados se observó los siguientes:

- Por el Estado: Esta forma ya no es la forma dominante por todos los servicios pero existe una planificación de los entes del sector agropecuario. Existe formas mecanismo de coordinación a diferentes niveles territoriales: nacional (CAN), regional (Comité Sectorial Regional Agropecuario-CSRA), local (Comités Sectorial Local- COSEL)). Se están desarrollando también formas de coordinación de la atención por agrocadena a nivel nacional (programas con un encargado un gerente nacional por productos) y a niveles regionales (ver anexo 2.1). Existe también coordinación más conceptuales entre instituciones públicas por proyecto.
- Por el mercado: la coordinación por el mercado puro (oferta y demanda y venta de servicios) funciona solamente por algunos tipos de servicios que pasan por profesionales certificado como levantamiento de contabilidad (servicio de contadores certificada), asesoría jurídica (servicios de los abogados), certificación (servicio de certificadores certificadas), servicio veterinarios privados, servicio de maquila. Pero crea problema de acceso por la falta de recursos por parte de los productores, o no funciona en el caso de la asesoría técnica. No funciona también para coordinar diferentes servicios como lo de crédito y lo de asistencia técnica.
- Por una organización (credibilidad, capacidad), las organizaciones de productores juegan un papel importante en la coordinación de los diferentes servicios requeridos por sus miembros o su comunidad (caso de AsoproAAA, COOPELDOS). Este tipo de coordinación se hace a niveles locales y integran dimensiones territoriales y de agrocadena. Este coordinación se concretiza a través la definición de un plan estratégico de la organización que permite definir los servicios a desarrollar y las alianzas útiles para lograr brindarlos.
- Por una organización rector (corporación), con la participación de los representante de los diferentes actores de una agrocadena (caso de CORFOGA). Esta coordinación se hace a nivel nacional y coordina los servicios según una

dimensión de agrocadena. La coordinación se hace a través de la definición de un plan estratégico y plan de acción.

- Por un ente exterior que toma decisiones (proyecto) con la participación posible de representantes de productores.
- Por un centro de servicio que facilita la coordinación de los servicios a través de un proceso de acompañamiento dirigido a sus clientes beneficiarios (organizaciones de productores)

4. Lecciones aprendidas y hallazgos

Los éxitos que han tenido los casos de estudio tienen con muchos factores entre otros los siguientes:

- capacidad a coordinar acciones de servicios según objetivos claros
- capacidad de manejar alianza útiles (apertura),
- capacidad de innovar los servicios institucionales (combinación de alianzas)
- capacidad a combinar diferentes mecanismos de financiamiento
- asegurar mecanismo de seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios
- gestionar la calidad de los recursos humanos adaptados

Con estas capacidades se rescato la importancia del papel de los líderes de las organizaciones (gerentes, junta directiva) y de sus asalariados para orientar y desarrollar contactos y alianzas.

En términos generales, se puede definir los hallazgos siguientes:

- Los servicios son una construcción social que depende del tipo de servicio, de las relaciones existentes entre actores y del contexto institucional: No hay un modelo único.
- A menudo, no hay una demanda explícita en servicios por parte de los productores: se requiere un proceso de construcción de la demanda a través de un diálogo entre productores y otros actores.
- El perfil de los prestadores es un punto clave para la calidad del servicio por eso: se requiere reflexionar bien el equilibrio entre profesionalismo y inserción en la comunidad de los prestadores y así favorecer un entorno de aprendizaje dentro del sistema.
- Los mecanismos de financiamiento de los servicios son muy diversificados (público, privado, mixto): la contribución directa del productor es siempre limitada y la combinación de fuentes de financiamiento a diferentes niveles (organización, agrocadena) es un punto clave.

- Hay diferentes mecanismos para coordinar los actores en la prestación de servicios (por el mercado, por el Estado, por una organización de productores, por un Proyecto): muchas veces es una combinación de mecanismos de coordinación.
- El marco institucional (leyes, estatutos, marco regulador) influye sobre las posibilidades de tipos de alianzas, y forma de coordinación.
- Los OP juegan un papel fundamental para definir la demanda, financiar y prestar servicios, intermediar y asegurar la coordinación pero hay condiciones ligadas al nivel de desarrollo de las organizaciones.
- Los líderes de organizaciones juegan un papel muy importante en la capacidad de esos organizaciones a desarrollar forma efectiva de coordinación y prestación de servicios de calidad.

5. Conclusión y Recomendaciones

Este estudio ha permitido de adelantar la reflexión en Costa Rica sin embargo hay limitantes:

El número de casos fue limitado y no permite de abarcar con diferentes formas de mecanismos tal como:

- sistemas de los proyectos de donante
- las formas de prestación de servicio por parte de empresas privadas ligada: el nivel de agrocadena según forma integrada de agricultura (*contract farming* con servicios ligados) o el nivel local como la prestación de servicios ligadas a la responsabilidad social empresarial.

De los hallazgos y de los limitantes se pueden hacer las recomendaciones siguientes:

- En término de estudios: necesidad de extender a otros casos (especialmente privados) y otros entornos institucionales.
- En término de desarrollo :
 - Apoyar las formas nuevas de coordinación entre instituciones públicas por agrocadenas / y las plataforma pública/ privada de manejo de agrocadena
 - Desarrollar nueva forma de capacitación de los líderes y responsables de organizaciones a fortalecer su capacidad de concepción, manejo y seguimiento de servicios.
 - Desarrollar y adaptar sistema de centro de servicios (privados o público/privados) con enfoques locales para completar y mejorar la oferta de servicios.

Anexo 3.4: 10 técnicos de instancias oferentes de servicios (sector público, sector privado, miembros de organizaciones) con capacidades mejoradas para la prestación de servicios de apoyo a las OP (producto 3.4).

El proyecto en su implementación ha capacitado a más de 10 técnicos de diferentes instancias de oferentes de servicios públicos y privados. La tabla siguiente desglosa los resultados obtenidos en términos de capacidades mejoradas, tipos de proveedores y metodología de aprendizaje utilizada

Tipo de proveedores y número	Capacidad mejorada	Metodología de aprendizaje
Pública : MAG (15 técnicos de las agencias de la región Huetar Norte)	Análisis de agrocadena (entendimiento del concepto para atender a actores)	Charlas metodología Talleres de seguimiento Aplicaciones reales in situ (aprendizaje haciendo)
Privada : Centro de servicios (12 jóvenes)	Diseño de proyecto (por las organizaciones)	Cursos magistrales Aplicaciones in situ
Privada : Centro de servicio (10 jóvenes)	Diseño de planes de negocio (por las organizaciones)	Cursos magistrales Aplicaciones
Pública MAG (7 técnicos de las agencias de la región Huetar Norte) Privada : Centro de servicio (4 jóvenes)	Herramienta para analizar la situación de un organización (herramienta de brechas), definir las necesidades de las organizaciones y definir un plan individual de atención	Charla introductiva Aplicación pedagógica Realización acompañada Realización solo (aprendizaje haciendo)
Privada : Centro de servicio (10 jóvenes)	Oratoria y manejo de grupo	Charla y aplicación pedagógica
Privada: Centro de servicio (3 jóvenes)	Búsqueda de información sobre el mercado y inteligencia de mercado	Auto-aprendizaje Aprendizaje haciendo (realización de un producto: base de datos)

Anexo 3.5: 10 representantes de productores con capacidades mejoradas a través del proceso de sistematización de las experiencias de servicios de apoyo a las OP. (Productos 3.5)

El mejoramiento de las capacidades de más de 10 representantes de productores se logro a través:

1. El seguimiento de la experiencia de centro de servicio:

- Talleres de devolución a representantes de organizaciones en la región Huatar Norte
- Devoluciones de los avances a la plataforma Uni-Crese
- Participación de representante al comité orientador

2. La realización y la sistematización de experiencias a diferentes etapas y de diferentes maneras:

- durante la preparación de los estudios a través un intercambio sobre el marco metodológico de análisis con los asalariados (director ejecutivo y equipo técnico) o a la junta directiva de todos los organizaciones.
- durante la realización de los estudios a través la reflexión e interacción entre los estudiantes y los equipos técnicos y representantes de las organizaciones
- durante las devoluciones individuales a cada organizaciones donde participaron directores ejecutivos, técnicos, miembros de las juntas directivas
- el taller de intercambio de experiencias donde se presentó los diferentes experiencias y se hizo un ejercicio de análisis participativo, por parte de las organizaciones y los estudiantes

Anexo 4: presupuesto por rubros de los términos de referencia

Anexo 5: Lista de los documentos generados por el proyecto a la fecha

• Documento General del proyecto y de seguimiento

CIRAD MAG (2006) – TDR del proyecto de apoyo a las organizaciones de productores empresariales - Octubre 2006 – 9p.

CIRAD MAG (2006) – Preparación del plan de implementación – octubre 2006 – 42 p.

CIRAD MAG (2006) – Presentación del proyecto – Noviembre 2006 – (pwp)

CIRAD MAG (2007) – Presentación corte del proyecto – enero 2007 – 2 p.

CIRAD MAG (2007) – Balance de febrero y programa de Marzo 2007 – Febrero 2007 – 3 p.

CIRAD MAG (2007) – Minuta reunión seguimiento de Marzo 2007 – Marzo 2007 - 5 p.

CIRAD MAG (2007) – Informe de medio término – junio 2007 – 24 p.

CIRAD MAG (2007) – ayuda de memoria reunión de seguimiento del 13 de junio 2007 – 2 p.

CIRAD MAG (2007) – Informe de implementación de agosto de 2007

CIRAD MAG (2007) – informe final (borrador) – diciembre de 2007

• Componente 1

Coopesolidar R.L. (2007) – Diagnóstico para la Conformación de un Foro de Organizaciones a Nivel Nacional – marzo 2007 – 61 p.

Coopesolidar R.L. (2007) - Devolución del Diagnóstico para la Conformación de un Foro de Organizaciones a Nivel Nacional – 53 p.

Documentos de trabajo:

- Minutes de reuniones de trabajo del comité de seguimiento
- Ayuda de memoria de la reunión del 23 de marzo 2007 – 10 p.
- Ayuda de memoria de la reunión del 13 de abril 2007 – 19 p.
- Ayuda de memoria de la reunión del 30 de abril 2007.
- Ayuda de memoria de la reunión del 20 de mayo 2007.
- Ayuda de memoria de la reunión del 28 de junio 2007.
- Ayuda de memoria de la reunión del 26 de julio 2007.
- Ayuda de memoria de la reunión del 6 de septiembre de 2007
- Ayuda de memoria de la reunión del 27 de septiembre de 2007
- Ayuda de memoria del mini-taller de capacitación “incidencia de política” septiembre 2007
- Ayuda de memoria de la reunión del 25 de octubre de 2007

- Ayuda de memoria de la reunión del 15 de noviembre de 2007
- Ayuda de memoria de la reunión del 07 de diciembre de 2007
- Memoria del foro taller “las organizaciones de productores(as) en Costa Rica: Fortalecimiento para la competitividad y el desarrollo sostenible” del 27-29 de noviembre de 2007

• **Componente 2**

1 - Plan piloto regional

Estudios y memorias

- CIRAD, MIPRO, Uni-Crese (2007) – Ayuda de memoria del foro-taller de las organizaciones de productores de la región Huetar Norte del 7-8 de marzo 2007 – 21 p.
- Gurucya O. (2007) – analyse de l’offre y demande des services dans la région Huetar Norte (Costa Rica) mayo 2007 – 26 p.
- Gurucya O. (2007) – analyse de l’offre y demande des services dans la région Huetar Norte (Costa Rica) y caso de PROAGROIN – octubre 2007 – pwp.
- Gurucya O. (2007) – estudio de oferta y demanda en servicios en la región Huetar Norte – octubre 2007 – pwp.
- Herrera Y, Almendares R. (2007) - Análisis organizacional utilizando la metodología de valoración de riesgos y potencialidades en el desarrollo empresarial con enfoque de genero para la definición de la ruta de atención interinstitucional en 30 grupos generadores de ingresos de la región Huetar Norte – informe técnico. JAZON - Centro de servicio y MAG, 52 p.

Documentos de trabajo

- Minutas de reuniones de trabajo del comité Uni-Crese
- JF Le Coq - Nota Proceso de trabajo y apoyo con Uni-Crese con el proyecto BNPP - RUTA- recuento, balance y perspectiva – julio 2007 – 5 p.

2 – Agrocadena

Documento de metodología

JF Le Coq y R Almendares (2006) – nota metodología 1 – 5p.

JF Le Coq y R Almendares (2006) – nota metodología 2 – 7p.

JF Le Coq y R Almendares (2006) – nota metodología 3 – 3p.

Documentos por agrocadena

- Raíces y tubérculos

Meneses y al. (2007) – Caracterización de la agrocadena Raíces y tubérculos Tropicales en la región Huetar Norte - feb 2007 - 47p.

Meneses y al. (2007) - Situación, puntos críticos y propuesta de acciones por la agrocadena Raíces y tubérculos Tropicales en la región Huetar Norte - presentación al Comité sectorial – julio 2007 – pwp

Meneses y al. (2007) - Situación, puntos críticos y propuesta de acciones por la agrocadena Raíces y tubérculos Tropicales en la región Huetar Norte – septiembre 2007

- Ganadería

Duca y al. (2007) – Caracterización de las Agrocadenas de Ganado Bovino Región Huetar Norte – feb 2007 – 46p.

Duca y al. (2007) - Situación, puntos críticos y propuesta de acciones por la agrocadena de Ganadería en la región Huetar Norte - presentación al Comité sectorial – julio 2007 – pwp

Duca y al. (2007) - Situación, puntos críticos y propuesta de acciones por la agrocadena de Ganadería en la región Huetar Norte, septiembre 2007

- Frijol

Poras y al. (2007) - Agrocadena Frijol – feb 2007 – 26 p.

Poras y al. (2007) - Situación, puntos críticos y propuesta de acciones por la agrocadena de Frijol en la región Huetar Norte - presentación al Comité sectorial – agosto 2007

Poras y al. (2007) - Situación, puntos críticos y propuesta de acciones por la agrocadena de Frijol en la región Huetar Norte - septiembre 2007

MAG RUTA CIRAD (2007)- Proyecto agrocadena de la región Huetar Norte - CD rom

• Componente 3

1- Implementación del Centro de servicio

JAZON (2007) – Estudio de factibilidad de un centro de servicio en la Zona Norte Norte de Costa Rica (Upala, Guatuso y Los Chiles). Informe Borrador Final – marzo 2007 – 25 p.

JAZON: Centro de servicios (2007) – base de datos de los fuentes de información sobre el mercado : frijol, piña, yuca, ñame, tiquizque, jengibre, CD ROM

2 - Estudios de casos

Agüero y al. (2007) - “Proyecto Integral para el mejoramiento de la prestación de servicios y el desarrollo sostenible de las Organizaciones. El caso de ASOPROAA, Acosta y COOPELDOS R.L., Tilarán. 2006 – 2007” – marzo 2007 – 25 p.

Agüero y al. (2007) - “Proyecto Integral para el mejoramiento de la prestación de servicios y el desarrollo sostenible de las Organizaciones. El caso de ASOPROAA, Acosta y COOPELDOS R.L., Tilarán. 2006 – 2007” – octubre 2007 – pwp.

Agüero y al. (2007) - “Proyecto Integral para el mejoramiento de la prestación de servicios y el desarrollo sostenible de las Organizaciones. El caso de ASOPROAA, Acosta y COOPELDOS R.L., Tilarán. 2006 – 2007” – informe técnico - dec 2007.

Guruceta O. (2007) – Análisis del caso de AsoPROAGROIN / PROAGROIN – octubre 2007 – pwp.

Guructa O. (2007) – Análisis del caso de AsoPROAGROIN / PROAGROIN – informe técnico – diciembre 2007.

Naudé A. (2007) - CORFOGA Corporación Ganadera, Mecanismos de servicios públicos/privados innovadores y exitosos – nota de trabajo 1 – junio 2007 - 23 p.

Naudé A. (2007) - CORFOGA Corporación Ganadera, Mecanismos de servicios públicos/privados innovadores y exitosos – nota de trabajo 1 – octubre 2007 - pwp.

Lalane J. (2007) - Análisis de dos organizaciones de productores: APPTA y ASIREA en la región atlántico (COSTA RICA) – proyecto de la práctica - junio 2007 - 23 p.

Lalane J. (2007) - Análisis de dos organizaciones de productores: APPTA y ASIREA en la región atlántico (COSTA RICA) – proyecto de la práctica – octubre 2007 – pwp.

Lalane J (2007) – análisis del caso de ASIREA – presentación de devolución – oct. 2007

Lalane J. (2007) - Análisis del caso de ASIREA – informe técnico – noviembre 2007.

Lalane J. (2007) – análisis del caso de APPTA – informe técnico preliminar – dec 2007.

Naudé A. (2007) – análisis de caso de CORFOGA – devolución – noviembre 2007 - pwp.

Naudé A. (2007) - análisis de caso de CORFOGA – informe técnico – diciembre 2007.

Le Coq JF, Guy faure, Saenz F. (2007) – taller de intercambio de experiencia sobre servicios – memoria - noviembre 2007